قبعات التفكير الست

إدوارد دي بونو

ترجمة

خليل الجيوسي

مراجعة

د. محمد عبد الله البيلي

١٥٣,٤
ب و ق ب
قبعات التفكير الست / إدوارد دي بونو؛ ترجمة خليل الجيوسي .-
أبوظبي: المجمع الثقافي، 2001 .
271ص.
١- التفكير.
٢- الادراك.
٣- الابداع.
أ- خليل راشد الجيوسي، مترجم.
ب- العنوان.

SIX THINKING HATS

EDWARD DE BONO

For more information on seminars, workshops, cd rom, audio tapes and books please contact:

Diane McQuaig
The McQuaig Group Inc.
132 Rochester Ave.
Toronto M4N 1P1
Ontario, Canada

Tel#: 416 488-0008
Fax# 416 488-4544
Email: dmcquaig@debono.com

أبوظبي-الإمارات العربية المتحدة
ص.ب 2380-هاتف : 615300
Email:nlibrary@ns1.cultural.org.ae
http:/www.cultural.org.ae

ترجم هذا الكتاب بتكليف من المجمع الثقافي



قبعات التفكير الست

مقدمة المترجم

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيد المرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد.

فأود أن أشير إلى أن كتاب «قبعات التفكير الست» بشكل عام يهدف إلى التوصل إلى فكرة جوهرية تتعلق بتركيز التفكير وعدم المزج بين الآراء الشخصية والحقائق، والنقد الإيجابي والسلبي، والحدس والإبداع.

فالحدس وحده لا يكفي لاتخاذ القرارات.

وهناك ضرورة السيطرة على الغضب في اتخاذ القرارات. فمن الانفعالات الضارة المعبرة عن اضطرابات النفس انفعال الغضب، ذلك الذي يستبد بصاحبه فيجعله لا يستطيع أن يصدر أحكاماً مدروسة.

ويتعرض الكاتب لـ «الأنا» وأهميتها وكيفية الدفاع عنها واحترامها. ويذكرني ذلك بقول ابن سينا عن الإنسان وشأن جوهره في الوجود:

أتحسب أنك جرم صغير وفيك انطوى العالم الأكبرُ

فالعقل هو المرشد الذي يهتدى به، والأحكام الصحيحة لاتقع خارج الذات، بل تنبع منها بالعقل.

لقد كنت أحد المشاركين في دورة تدريبية حول التفكير الإبداعي واتخاذ القرارات، وكان مقدّم الدورة إدوارد دي بونو كاتب هذا الكتاب.

وأول ما بدأ به الدورة لغزٌ هو:

« ماهو الشيء الذي لونه أصفر من الداخل وأبيض من الخارج، ويطير بسرعة خمسمئة ميل في الساعة؟

وتعددت الاجابات، وكانت الإجابة الصحيحة هي « البيضة » ولكن كيف تطير البيضة بسرعة خمسمئة ميل في الساعة؟ والجواب هو وضعها داخل طائرة.

ما علاقة هذا اللغز « بقبعات التفكير الست » واتخاذ القرارات؟ باختصار شديد يحتاج صاحب القرار إلى عدة أنماط من التفكير. فمثلاً، كان يحتاج حل اللغز إلى فهم الوصف البسيط للوصول إلى الإجابة الأولية وهي « البيضة »، ولكن القسم الثاني من اللغز يحتاج إلى مستوى فهم أعمق وهو غامض، لأن هناك آليّة تحرك البيضة. ما هي ياترى؟ ما اسمها؟ ما طريقة عملها؟ وما هي تفاصيلها الكاملة؟ وهل تطير البيضة وحدها؟ كل هذه تساؤلات واحتمالات تساعد على التوصل إلى الإجابة الصحيحة.

وقد وهبنا الله حرية التفكير من أجل إعمال العقل في هذه الحياة. وطالما هناك حياة فلا بدَّ من جدل وتناقض وصراع ولكن التناقض بديناميكيته هو سعي دؤوب نحو الحل، بل إن الحياة تفكير، وإن تميز الإنسان بالعقل هو أساس التكليف له.

وتطرق الكاتب إلى عمل خرائط التفكير (Thinking Maps) وهو مصطلح للخرائط التي يجري عليها توزيع أساليب وأنماط التفكير. وتتلون الخرائط وتتنوع بحسب نوع التفكير، وتتحد الألوان في نهاية المطاف؛ بحيث تشمل جميع المتغيرات والآراء والحقائق والانتقادات والحدس. ويأتي في النهاية دور صاحب القبعة الزرقاء متخذ القرارات الذي يحل الصراعات ويقوم بإدارة الوقت. ولايكتفي بوصف الظاهرة أو المشكلة، بل يخلق منها مشروع تصوّرٍ يحوّل النقد إلى إبداع ويعالج المشكلة كنقطة انطلاق لبداية عمل جديد، فلا يكون له أي وجه شبه واضح مع القرار السابق لمشكلة مختلفة. وهكذا يطمح المدير الناجح إلى ايجاد نقد يعتمد على نقد الإبداع من أجل أن يخلق الإبداع.

وترمز ألوان القبعات الست إلى ما يأتي:

القبعة البيضاء: البيانات والحقائق والأرقام.

القبعة الحمراء: الحدس والمشاعر والعواطف.

القبعة السوداء: المنطق السلبي.

القبعة الصفراء: المنطق الإيجابي

القبعة الخضراء: الإبداع والابتكار

القبعة الزرقاء: التحكم بالعمليات واتخاذ القرارات.

خليل الجيوسي

١٠ أبريل ١٩٩٥

مقدمة

هل تستطيع حقاً تغير فاعلية تفكيرك؟

اختارت مجلة « تايم » الشخص الذي كان وراء النجاح المتميز للألعاب الأولمبية التي أقيمت في لوس أنجلوس « رجل عام ١٩٨٥ » في شهر يناير، إنه بيتر يوبيروث. ومن الطبيعي أنّ خسائر هذه الألعاب تصل إلى مئات الملايين من الدولارات. وعلى الرغم من أن سكان مدينة لوس انجلوس صوّتوا ضِدَّ صرف أية مبالغ من صندوق البلدية على الألعاب، إلاّ أن الألعاب الاولمبية لعام ١٩٨٤ حققت أرباحاً إضافية وصلت إلى مئتين وخمسين مليون دولار أمريكي. ويعزى هذا النجاح إلى المفاهيم الجديدة التي تم تنفيذها بكفاءة وقيادة حكيمة.

ما نوع التفكير الذي قاد إلى توليد هذه المفاهيم الجديدة؟

وضّح ذلك بيتر يوبيروث، في مقابلة مع صحيفة واشنطن بوست بتاريخ ٣٠ سبتمبر١٩٨٤، حيث أشار إلى كيفية استخدامه طريقة التفكير الإبداعي البنّاء والمتفرّع كي يولّد مفاهيم جديدة.

يقول ادوار دي بونو، مؤلّف هذا الكتاب:

« لقد ألّفتُ العديد من الكتب حول التفكير الإبداعي البنّاء. وقد التحق بيتر بوبيروث بإحدى المحاضرات التي قدمتها، وكانت مدتها

ساعة واحدة فقط، عندما دعيت قبل تسع سنوات إلى « منظمة الرؤساء الشباب ».

هناك مئات من الأمثلة التي توضح تأثير استخدام أسلوب التفكير المناسب. فالدّور الذي أقوم به هو تصميم الأساليب وعرضها، والأمر متروك للأفراد، مثل السيد بوبيروث، كي ينتقوا الطرائق ويطبقوها على أرض الواقع.

يعتبر التفكير المورد البشري الأساسي، وعلى الرغم من ذلك لسنا مقتنعين بهذه المهارة المهمة. ومهما تقدمنا، فإننا نظل نسعى نحو الأفضل. ومن الطبيعي أن يعتقد ضعاف المفكرين، أنّ الهدف من التفكير هو إثبات أن المفكر على صواب، وهذا يرضيهم أمام أنفسهم، ولو كان لدينا ولو نظرة محدودة عما يمكن أن يقوم به التفكير، لاعتددنا بأنفسنا كمفكرين متميزين في هذا المجال.

إنّ الصعوبة الأساسية التي تقف أمام التفكير هي الحيرة. إننا نلجأ إلى إنجاز الكثير من الأعمال في وقت واحد. وتتزاحم حولنا العواطف والمعلومات والمنطق والأمل والابتكار. فنحن أشبه بمن يقوم بالتلاعب وقذف كرات عديدة في الهواء في آن واحد.

والذي أهدف إليه في هذا الكتاب هو عرض مفهوم بسيط يتيح الفرصة للمفكر أن يقوم بعمل واحد في الوقت الواحد. وبذلك

يستطيع أن يفصل بين العاطفة والمنطق، وبين الإبداع والمعلومات، وهكذا. والمفهوم الذي أقصده هو استخدام قبعات التفكير الست. فعندما يرتدي شخصٌ ما إحدى هذه القبعات فإنه يستخدم نوعاً خاصاً من التفكير. ويعرض هذا الكتاب لوصف طبيعة واستخدامات أنواع التفكير.

تتيح لنا قبعات التفكير السّت أن نقود تفكيرنا كما يقوم قائد الفرقة الموسيقية بقيادة الأوركسترا. وبذلك يكون باستطاعتنا أن ننتقل إلى مسارات متعددة ونفكر بطريقة مختلفة حول مشكلة ما.

وتكمن القيمة الأساسية في هذا المفهوم، في سهولة استخدام قبعات التفكير الست وملاءمتها للمواقف المختلفة.

الفصل الاول

انتحال الشخصية

إذا انتحلت شخصية مفكّر تصبح مفكراً

أعتقد شخصياً بانّ أحد التمثالين الأصليين اللذين قام (Rodin) روادن، النحات الفرنسي بعملهما، موجود في بيونس ايريس في الميدان الواقع أمام مبنى البرلمان. هذا ما قالته لي المرشدة السياحية عندما أشارت إلى تمثال منهمك في التفكير مصنوع من البرونز الذي لا يفنى.

وقد يكون هذا الاعتقاد خاطئاً، فقد لا يكون هذا هو التمثال الأصلي وقد لا يوجد تمثالان أصليان أساسا. ومن المحتمل أن تكون المرشدة السياحية التي أخبرتني على خطأ. ومن الجائز أيضاً أن لا يكون في الميدان الواقع أمام مبنى البرلمان. وقد تكون ذاكرتي قد خانتني. وعليه، لماذا أطرح خبراً لم يصل إلى مرتبة الحقيقة ولم يتم التأكد من صحته؟ هناك أسباب كثيرة.

فالسبب الأول هو أنني سوف أتطرق لمناقشة استخدام الحقائق.

والسبب الثاني لاستثارة الأشخاص الذين يشعرون بأنَّ الحقائق أكثر أهمية من استخدامها. والسبب الثالث يعود إلى رغبتي في أن يقوم القارئ بتصورّ شكل المفكر المشهور وتخيّله أينما كان. أما السبب الحقيقي فهو أنَّ هذا الكتاب تم تاليفه خلال رحلة جوية بين لندن وكوالالمبور في ماليزيا. وعلى أي حال، فإن المفردات مثل: «أعتقد» تشير إلى حالة الاعتقاد غير الممحَّص تمحيصاً وافياً وليست الحقيقة المؤكدة المبرّرة، وغالباً ما نحتاج إلى توضيح الطريقة التي يفرض فيها شيء ما. وهذا هو موضوع هذا الكتاب.

أريدكم أن تتخيلوا صورة تمثال «المفكّر» لرودان في الوضع الخاص بالتفكير وهو يضع يده على ذقنه، وهو وضعُ كلّ مفكرٍ جاد بعيد عن العبث والطيش.

وفي الحقيقة، فإنني أعتقد أنَّ التفكير يحب أن يكون رشيقاً وسريعاً وثابتاً بدلاً من كونه حزيناً وكئيباً ورزيناً، ولكن الصورة التقليدية مفيدة في هذه اللحظة. خذ هذا الوضع الخاص بالتفكير - جسدياً وليس عقلياً - وسوف تصبح مفكراً. لماذا؟ لأنك إذا انتحلت شخصية مفكر، تصبح مفكراً.

يقوم أبناء التيبت بأداء صلواتهم بتدوير عجلات نقشت عليها ابتهالات وتقوم العجلات بلف الصلوات لولبياً إلى فضاء مقدس. وفي

الحقيقة لو كانت العجلات موزونة بشكل مناسب، فإنه يكون بإمكان شخص واحد تدوير (اثنتي عشرة) عجلة كما هو الحال في العاب السيرك حيث تتم موازنة الأطباق التي تدور على رؤوس عصي طويلة، ومن الممكن انه مسموح لابناء التيبت ان يفكروا بقائمة الكوى وهم يديرون عجلات صلواتهم. فالمهم هو النية للصلاة وليس الاحتياج العاطفي أو الروحي الذي يفرضه كثير من المسيحيين على أنفسهم. ثمة رأي مسيحي قريب من طريقة صلاة أهل التيبت وهو: قم باداء حركات الصلاة، حتى لو لم تشعر بالانسجام العاطفي، ومع مرور الوقت فإن عواطفك ستلحق بحركاتك.

هذا بالضبط ما اقصده عندما أطلب منك انتحال شخصية مفكر. خذ وضع المفكر، ونفذ الحركات، انو ذلك واجعلها تبدو جلية لك ولمن حولك، وسرعان ما يقوم عقلك باتباع الدور الذي تقوم به. فإذا قمت بانتحال شخصية مفكر، فإنك ستصبح مفكراً حقاً. إنّ هذا الكتاب يبيّن الادوار المتعددة لانتحال شخصية اخرى.

الفصل الثاني

ارتداء قبّعة
عملية مدروسة بتأنٍ وَ تروٍّ

كان ارتداء كل شخص قبعة ظاهرة سادت في صور الصحف والأفلام بشكل ملفت للنظر قبل أربعين عاماً.

ولكن في أيامنا هذه، تعتبر القبعة أمراً نادراً وخصوصاً بين الرجال. فاليوم يرتدي بعض الأشخاص القبعات كجزء من الزي الرسمي الذي يرسم دوراً محدداً.

ويمكننا القول عن الزوج الذي يقوم بإلقاء الأوامر على أفراد عائلته: إنه يرتدي «قبعة المدير» أو «قبعة المدير التنفيذي». وتميز الرئيسة التنفيذية بين الدورين اللذين تمثلهما بالقول لمشاهديها. إنها ترتدي «قبعة تنفيذية» أو «قبعة ربة البيت» والسيدة تاتشر، رئيسة وزراء بريطانيا، كانت تدّعي أنها تُرجيء حكمة وتعقل واقتصادية ربة البيت لأداء الحكومة.

بهذه الطريقة تم تكوين فكرة قبعة التفكير.

ينبغي أن أرتدي قبعة التفكير لدراسة العرض المقدم من طرفكم لست متأكدا من أنني سأبيع تلك العمارة.

ضع قبعة تفكيرك واتصل بي هاتفياً.

هذا تطور خطير، ويحتم علينا ارتداء قبعات تفكيرنا كي نرقب كيف يمكننا الخروج من هذه الفوضى.

لقد تخيلت دائماً أنَّ قبعة التفكير تشبه قبعةً مُزينة بشُرَّابة، وتشبه قبعة الشخص المغفّل ولكن دون العجرفة الجامدة التي هي علاقة الغباء.

يقوم الناس بالتطوع بارتداء قبعات تفكيرهم أو يطلبون من غيرهم القيام بارتدائها.

ويعتبر ارتداء قبعة بطريقة متعمدة عملاً محدّداً.

في الأيام الماضية عندما كانت المربية ترتدي قبعتها، كانت تلك إشارةً بأنها خارجة مع الأطفال، فلا جدال في ذلك، وهذه علاقة قاطعة. وكذا الحال عندما يرتدي شرطي قبعته، فإن ذلك يعني بدء العمل لديه وتحمله زمام المسؤولية. والجنود عندما لايرتدون قبعاتهم لاتبدو عليهم علامات الجد والرهبة كما هي الحال وهم يرتدونها.

ومن المؤسف عدم وجود قبعة حقيقية للتفكير يمكن شراؤها

والاحتفاظ بها لوقت الحاجة. في ألمانيا والدنمارك يرتدي الطلبة قبعات خاصة بهم. ولكن يختلف التفكير عن الدراسة والثقافة فالطلبة عاكفون على دراسة تفكير الآخرين وليس لديهم متسع من الوقت لممارسة التفكير بأنفسهم.

لو أخذنا بعين الاعتبار أهمية وفائدة قبعة تفكير حقيقية.

لا تزعجني. ألم ترني أُفكر؟

سوف نتوقف عن النقاش، كي تتاح لنا لفرصة لارتداء قبعات التفكير، ونفكر في الموضوع بشيء من التركيز.

أريد منكم التفكير في ذلك الأمر الآن. ارتدوا قبعات التفكير.

أريد منكم التفكير بذلك مرةً ثانية – ارتدوا قبعات التفكير ثانية.

أنت تستخدمني وتدفع لي راتباً كي أفكر. وها أنا ذاجالس وأفكر: كلّما حَسّنت راتبي، فكرت بطريقة أفضل.

ماذا لو فكّرنا جدياً بهذا الموضوع؟ حتى الآن لم أسمع منكم ردود أفعال معقولة. ارتدوا قبعات التفكير.

ليس التفكير عذراً لعدم القيام بالعمل، بل هو وسيلة للتوصل إلى عمل أفضل. دعونا نعمل.

إن الصورة الذهنية لشخص يرتدي قبعة تفكير حقيقية تسهم في

تشغيل حالة مستقلة وهادئة للعقل نحتاج لها من أجل تفكير سليم ومستنير، وليس مجرد تفكير كردّ فعل لموقف ما. وربما يخصص بعض المفكرين أصحاب الضمائر الحية، مدة خمس دقائق في اليوم لارتداء قبعة التفكير بتروٍّ. وتعتمد هذه الحالة على اعتقادك إذا كنت تعمل كمفكر لك تفكيرك الخاص أو أنك تتبع تفكير الآخرين.

أود هنا أن أركز على موضوع التفكير الروتيني، وهذا هو الغرض من قبعة التفكير، حيث يتم ارتداؤها بطريقة متعمدة لتحقيق هدف محدد.

هناك نوع من التفكير المتعلق بالمشي والحديث والتنفس، نمارسه طوال الوقت. وعلى سبيل المثال. نردُّ على الهاتف، نقطع الشارع، نقوم بأعمال روتينية ونتوقف عنها، ولا نحتاج أن ندرك أي رجْل تتبع الأخرى عندما نسير، أو كيف ننظم طريقة تنفسنا.

هناك أرضية ثابتة لهذا النوع من التفكير التلقائي المستمر.

وعلى النقيض من ذلك، يوجد نوع آخر من التفكير المدروس يتأنٍّ وتركيز، ويستخدم التفكير الذي يعتمد على الخلفية والتجارب والبيئة السابقة للتغلب على المشاكل الروتينية، بينما التفكير المدروس بتروٍّ يقوم بأكثر من التغلب على الأمور الروتينية والتعامل معها. فالجميع يركض، ولكن الرياضي يركض بهدف مدروس ويتلقى تدريباً

خاصاً لغرض الرياضة.

وليس لدينا طريقة لإعطاء إشارة لأنفسنا عندما نريد الانتقال للتفكير الروتيني للتغلب على المشاكل اليومية، أو اختيار طريقة التفكير المدروسة. ولذلك فإن استخدام مصطلح قبعة التفكير يصبح كإشارة محددّة لأنفسنا أو للآخرين.

ومن أجل إجراء مقارنة بين التفكير المدروس والتفكير الروتيني، يمكننا توضيح الأمور الآتية:

عندما تقود سيارة، عليك اختيار الطريق والسير عليها والابتعاد عن طرق المركبات الأخرى. فهناك نشاطات متواصلة تحددها اللحظة الأخيرة والتي تليها. وهذا النوع من التفكير هو ردود أفعال. فالتفكير الخاص بالمشي والتحدث والتنفس يشبه قيادة السيارة على الطريق. تقوم بقراءة الإرشادات المرورية واللوحات وتتخذ قراراتك على ضوئها، ولكنك لا تصنع الخريطة وتسير بموجبها.

والنوع الآخر للتفكير هو المتعلق بإعداد الخرائط، حيث تستكشف الموضوع وترسم الخريطة بطريقة موضوعية ومحايدة، ومن أجل القيام بذلك يتوجب عليك النظر للأمور بوضوح وسعة أفق. وهذا مختلف تماماً عن مجرد ردود الأفعال عند رؤية اللوحات الإرشادية.

ويوضح المثال التالي المقارنة بين نوعي التفكير:

تخيل أنك تحاول كسب قضية، فإنك؛ تجمع كل النقاط التي تؤيدها، وتستمع إلى قضية خصمك فقط كي تهاجمها وتبين نقاط ضعفها. فانت تقوم بالهجوم والدفاع لحظة بلحظة، ويقوم كل طرف بالرد على الآخر.

والآن قارن أسلوب عمل الخرائط.

أقوم بإدارة برنامج واسع الانتشار عالمياً لتدريس مادة التفكير في المدارس، ويسمى برنامج أبحاث الإدراك، ويدرسه عدة ملايين من طلبة المدارس في بلدان عديدة. وعنوان الدرس الأول هو (PMI) ويتعلق بالنقاط الإيجابية والسلبية والمثيرة. يقوم الطالب بالنظر نحو الصفات «الإيجابية» ويسجلها، ثم يحول نظره باتجاه «السلبية» وأخيراً نحو الأمور «المثيرة» التي لا تندرج تحت «الإيجابية» أو «السلبية»، بدلاً من مجرد قيامه بردود أفعال تجاه موقف ما.

وهكذا يتم عمل خريطة. ويقوم المفكر باختيار الطريق التي يرسمها بنفسه.

وصفت طالبةٌ عمليةَ رسم الخريطة التفكيرية «إيجابية – سلبية – مثيرة» كما يلي:

«كنت أعتقد أنه من الغباء القيام بهذه الطريقة، لأنني كنت أعرف أفكاري، ولكن عندما قمت بالعمل اكتشفت أنَّ طريقة تفكيري قد تغيرت بواسطة ما قمت بإعداده بنفسي».

والموضوع يتعلق بتوجيه الاهتمام بطريقة واضحة. في مدينة سيدني بأستراليا، قام طلبة صفّ عددهم ثلاثون بالاقتراع لصالح تسلّم خمسة دولارات أسبوعياً من أجل الذهاب إلى المدرسة. ولكن بعد أن قاموا بالتدرُّب على الدرس الأول في التفكير حول (PMI) كما ذكرنا سابقاً ودون حثٍّ من المدرس، غيّر تسعة وعشرون طالباً منهم رأيهم وقدّروا أنها فكرة غير مجدية.

وأخبرني رجل أعمال أنه كان في جدل لعدة أشهر مع شركة نفط رئيسية، ولكنه عندما طلب منهم القيام بتمرين (PMI) في اجتماعهم القادم، تم حلّ المشكلة خلال عشرين دقيقة. فعندما ينتهي العمل في «الخريطة»، يمكن اختيار الطريق.

وكانت امرأة تريد الانتقال من كاليفورنيا إلى أريزونا، وقامت بالتخطيط لذلك خلال سنتين، ولكنها بعد القيام بتمرين (PMI) المختصر، ألغت فكرة الانتقال.

أزعجت فكرة بيروقراطية أحد أشهر المخترعين في العالم، بول ماكريدي (مخترع فكرة الطيران بواسطة قدرة إنسانية)، حتى اقترح

ابنه أن يقـوم بإجـراء تمرين (PMI) وبذلك تمكن من القـيـام بالخطوة التالية لحل المشكلة.

يتطلب التفكير باستخدام هذا النوع من الخريطة نوعاً من التجرد والاستقلال في الرأي وعدم التحيز، لا يتطلبه التفكير المتعلق بالمشي والتحدث والتنفس. وفي الواقع، فإن نوع التفكير الاستجابي الذي يعتمد عل ردود الأفعال يعمل فقط عندما تكون هناك مواجهة للرد عليها ومهاجمتها.

ولهذا السبب، فإن فكرة التفكير الناقد كنوع كامل للتفكير تعتبر في غاية الخطورة. وهناك اعتقاد سخيف يرتكز على سوء تفسير للمفكرين اليونانيين القدماء، والقائل : إنّ التفكير يعتمد على الحوار والجدل الدياليكتيكي. وقد أساء هذا الاعتقاد إلى التفكير الغربي.

إن عادة الغرب في الحوار والجدل الدياليكتيكي ناقصة لأنها تهمل الأفكار الخلاقة والمبدعة. ويناسب التفكير الانتقادي الأمور الموجودة لدينا، ولكنه لا يقدم اقتراحات جديدة.

يهتم طلبة المدارس بردود الأفعال تجاه ما يرونه أمامهم مثل: الكتاب المدرسي، وملاحظات المدرسين، والمسلسلات التلفزيونية، ولكن عندما يتخرج الطالب من المدرسة فإن عليه القيام بأكثر من مجرد ردود أفعال. هناك حاجة مُلحّة للمبادرة والتخطيط والتنفيذ العملي، ولن

تتأتى هذه الأمور من التفكير بردود الأفعال.

ومن أجل معالجة موضوع «التفكير العملي» فقد اخترعت مصطلحاً هو مهارة عمل شيء ما وعملية التفكير المرافقة له (OPERACY)، وأعتقد أنَّ هذا المصطلح يجب أن يحظى بنفس الدرجة من الاهتمام في التعليم كما هو الحال في الاهتمام بتعليم الأرقام «numeracy» ومعرفة القراءة والكتابة «literacy».

في الحقيقة أننا نركز في تدريس مادة التفكير في المدارس على التفكير العملي (العمل والتفكير المرافق له) ويشمل: وضع الأهداف وتحديد الأولويات وابتكار البدائل... الخ.

وإذا أردنا أن نصدر ردود أفعال فقط، لما يدور حولنا فإنه يتوجب علينا أن نبحث عن وسيلة لتوجيه الانتباه. وتعتبر طريقة (PMI) التي ذكرناها سابقاً إحدى طرق برنامج أبحاث الإدراك. وفي هذا الكتاب نستخدم طريقة أخرى.

عند طباعة خريطة ملونة، تُفصل الألوان. ويتم وضع لون أوّل، ثم لون ثان فوقه وهكذا، حتى نحصل على خريطة ملونة.

وقبعات التفكير الست في هذا الكتاب تشبه الألوان المستخدمة عند طباعة خريطة ما. وهذه الطريقة أود استخدامها لجذب الانتباه،

فالأمر ليس مجرد ارتداء قبعة تفكير فحسب ولكنه اختيار لون التفكير الذي سيستخدمه صاحب القبعة.

الفصل الثالث

النيّة والأداء

أود العودة إلى توضيح التمايز بين النيّة والأداء، لأن العديد من الأشخاص يخطئون في ذلك.

لقد سبق أن ذكرت بأنه إذا قمت بأداء حركات المفكر، مثل ارتداء قبعة تفكير، فإنك ستصبح مفكراً في النهاية. وسيتبع تفكيرك الحركات التي قمت بأدائها، ويكون انتحالك لشخصية المفكر حقيقياً.

يبدو أنني أدّعي أن النيّة قد توّفرت لديك لتصبح مفكراً، فإن أداءك سيتبع النية.

يتسارع العديد من الأشخاص للتحدث عن غرابة هذا الادعاء ولذلك سأقوم به بنفسي. إذا توفرت عندك النية لأن تصبح حامل أثقال، فهل حملك الأثقال سيَفِي بالغرض؟ وإذا توفرت لديك النية لتصبح لاعب شطرنج، فهل تقودك إلى تحريك حجارة الشطرنج بخبرة؟ والإجابة هي، لا؛ لأننا في مثل هاتين الحالتين نبحث عن أداء على نحو نادر ورائع واستثنائي.

ولكن لو توفرت لديك النية لتصبح طباخاً، وقمت بالأعمال المتعلقة بذلك، فإنك ستصبح طباخاً مقبولا . ولن تصبح ماهراً إلا إذا كانت لديك الموهبة المطلوبة، ولكنك ستفوق الشخص الذي لم تتوفر لديه النية، ولم يقم بأداء الحركات اللازمة لذلك .

يرجى ملاحظة أنَّ النية وحدها لاتكفي، بل يتوجب أداء الحركات والإيماءات اللازمة .فليس كافياً أن يكون لدى أبناء التيبت النية لأداء الصلوات، ولكن عليهم أن يقوموا بتدوير عجلة الصلاة .

ولا يكفي أن يعتبر المفكر نفسه مفكراً ليصبح مفكراً، فهذا نقيض ما أقوله. فإذا كنت تعتبر نفسك مفكراً، فلا تحتاج للقيام بأي عمل لأنك معتز بنفسك ومقتنع بالمهارة التي تمتلكها .

قمت ذات مرّة بطلب من مجموعة طلاب جامعة تقدير مستوى تفكيرهم كي أختبر قدرتهم على التفكير، وكانت الدرجة مكونة من عشرة درجات .

ودهشت عندما أعطوا أنفسهم درجاتٍ معدّلها ثمانية من عشرة . أي إن آفاقهم عن إمكانية ما يمكن أن يحدثه التفكير كانت محدودة، لدرجة أنهم اعتقدوا أنهم وصلوا إلى أعلى درجة يمكن الوصول إليها في التفكير. ولكي أكون أكثر رفقاً في الحكم عليهم، فإني أفترض أن معظمهم أساء فهم السؤال. فهم يعلمون أنَّ نسبتهم من العشرة

الأوائل في المدرسة والجامعة، ولذلك فإن درجة ثمان تعتبر اعترافاً لهذا الأداء المقارن. وكنت بالطبع، أبحث عن معدلات مطلقة. وعلى الرغم من ذلك، فإن الأشخاصَ راضون عن تفكيرهم لأنهم لا يدركون كيفية تحسينه وتطويره.

إن عقد النية والعزم ليصبح المرء مفكراً في غاية الأهمية، لأنه نادر الحدوث. ولا أذكر أنني قابلت أحداً لديه الرغبة الحقيقية بأن يصبح مفكراً. ولن أصاب بالدهشة لو صادفت أحداً، لأنه على ضوء ما ذكر سابقاً، يتضح أنك لست مفكراً. فالفكاهة والجنس والتفكير عمليات ونشاطات يعرف المرء نفسه فيها ويعرف قدراته.

وعندما عُرِضَ على الدكتور لويس ألبرتو مكادو منصب وزير لتطوير وتنمية الذكاء في الحكومة الفنزولية، انطلقت ضحكات كثيرة هناك. ولكنه ثابر وصبر وأخيراً تم تدريب (١٠٦,٠٠٠) مدرس على استخدام طريقة التفكير المستخدمة في مركز أبحاث الإدراك. ومن القوانين الإلزامية في مدارس فنزويلا، إلزام كلّ طالب في المدرسة بدراسة تطوير مهارات التفكير لمدة ساعتين أسبوعياً. فهناك موضوع دراسي اسمه «التفكير» ويعرفه الطلاب جيداً، وكذلك المعلمون، والمدربون، وأولياء الأمور.

أن تكون مكفراً، يعتبر شخصية مختلفة عن نفسك، فهي مهارة

عملية تشغيلية، يمكنك القيام بمهارات وتمارين لتطويرها وتنميتها تماماً كما هو الحال في تعلم مهارةٍ عند لعب كرة القدم أو القيام بالطبخ. ويعرف الطلاب في فنزويلا كيف يستعدون للتفكير في أمر معين، وأنهم سيتوصلون إلى بعض الأفكار حوله ولتحقيق هذا الغرض يستخدمون طرق التفكير الموضحة في هذا الكتاب.

ويُشكِّل استخدام طريقة التفكير المطروحة في هذا الكتاب، إحدى الطرق لتعزيز النية ليصبح المرء مفكراً.

ولا يعني كون المرء مفكراً، أن تكون أنماط تفكيره كلها صحيحة، فهناك التفكير الصحيح، وهناك التفكير الأعوج. وعليه، فإن الشخص الذي يكون دائماً على صواب، هو مفكر غير فعّال (بل متعجرف، ولا يحب الاستكشاف، ولا يفكر في البدائل). وكون الشخص مفكراً، لا يعني بالضرورة أن يكون ذكياً، ويحل المشاكل التي تُطرح عليه كافة. ولكن يتطلب ذلك أن تتوفر لديه النية والعزم ليكون مفكراً. وهذا مطلبٌ أسهل بكثير من أن يصبح لاعب غولف، أو تنس أو موسيقاراً، لأن الأدوات المستخدمة في التفكير ليست كغيرها من النشاطات وهي قليلة.

إنَّ الخطوة الأولى هي توفر النية، وهي خطوة سهلة وصعبة في آن واحد. وهي ليست مثل عادات فرقة الزِّنيَّة (Zen) التي تبدو سهلة

عند الكتابة حولها ولكنها مستعصية عند القيام بها. ولهذا السبب، هناك حاجة ملحة لطريقة منهجية ملموسة – وهي قبعات التفكير الست.

الآن، نستطيع مناقشة موضوع الأداء والإنجاز. هل صحيح أن منظر الجبين المتجعد (المقطَّب) ووضع اليد على الذقن يحدث اختلافاً؟ والإجابة، نعم.. إذا كان متعمداً ومدروساً، .. إذا كان طبيعياً. والطريف في الموضوع، أنه من الناحية الفزيولوجية يمكن أن تنجح. وهناك بعض الأدلة التي تثبت أنه إذا تظاهرتَ بالابتسام فإنك تصبح أكثر سعادةً، وأقل غضباً. فالناس يقومون بردود أفعال للنماذج المبتسمة التي ظهرت في الإعلانات وكأن الابتسامات حقيقية. فالإشارات تصبح حقائق. ويتبع القناعَ شيء جوهري.

بطريقة أكثر منطقية، إذا نويت الاستماع للشخص الآخر، فإنك تمضي وقتاً أطول في الاستماع إليه – ويتحسن تفكيرك، وإذا قطبت جبينك من أجل التفكير، فلن تتخذ قراراً حتى تزيل ذلك التقطب وينتج عن ذلك قرار مدروس بطريقة أفضل من الرد السريع. وقد تحول الطلاب الشرسون، بعد التحاقهم بدروس التفكير، إلى طلاب متأنيين، لا يقذفون الإجابة بسرعة، وأصبحت ردود أفعالهم متزنة.

ويقدم كتاب قبعات التفكير الست طريقة ملموسة لترجمة النية إلى أداء فعلي.

الفصل الرابع

تمثيل الأدوار

إجازة الذات (الأنا)

لا يعير كثير من الناس اهتماماً للقيام بتمثيل دور المجنون طالما أنّ الموقف واضح للجميع أنه تمثيل لدور فقط، بل على النقيض من ذلك تراهم يفخرون بأنهم قاموا بأداء دور المجنون بنجاح. وينظرون إلى الموقف على أنه مقياس لإنجازهم وتفوقهم. ويبدأ التمثيل، وتقوم (الأنا) بدور المخرج المسرحي.

من مشاكل فرقة الزنّيَة البوذية أنه كلما حاولت الأنا «الاختفاء وعدم الوجود» زاد حضورها «بالمحاولة». هناك نوع من الممثلين يفقد هويته (الأنا) ويتقمص هوية الدور الذي يمثّله. ونوع آخر من الممثلين يقوم بتوجيه أدائه. وكلاهما ممثل جيد، والأنا لديهما في إجازة. ولكن الفرق هو أنّ أحدهما في إجازة في الخارج، والثاني في الداخل (في وطنه).

عندما يقوم الممثل بتمثيل دور شخص آخر، فإنه يتيح للأنا أن تتخطى صورة الذات المحدودة الطبيعة. وفي العادة، نرى الممثلين

خجولين في حياتهم اليومية، ولكن الدور الذي يقومون به يمنحهم الحرية. من الصعب أن نتصور أنفسنا أغبياء، أو مخطئين، أو أن أحداً يفوقنا حيلة أو دهاءً. ولكن عندما نأخذ تلك الأدوار المحددّة، فإننا نؤديها بسرور بسبب مهارتنا في الأداء دون إحداث الضرر للأنا، فهناك شهرة ومكانة رفيعة للممثل الجيد.

دون توفير الحماية لتمثيل الدور، فإنّ الأنا تتعرض للخطر. وهذا يفسر طلب قيام الأشخاص السلبيين في طبيعتهم بدور محامي الشيطان عندما يريدون أن يكونوا سلبيين. وهذا يعني أنهم ليسوا سلبيين عادةً. ولكن من الأهمية بمكان قيام شخص بهذا الدور وإتقانه.

إنّ دور محامي الشيطان شبيه بدور قبعة التفكير السوداء التي سنتعرض لشرحها لاحقاً. ولكن سنعرض إلى ستة أدوار في التمثيل، بدلاً من طريقة تفكير واحدة ستكون هناك ست طرق، كل واحدة تعرف بقبعة تفكير مختلفة.

إن القيام بتمثيل دور المفكر (بما تحمله الكلمة من معنى عام) خطوة قيّمة تجاه أن يصبح الشخص مفكراً. ولكن يمكن أن نقسم هذا الدور إلى عدة أقسام محدّدة، بحيث تصبح كالشخصيات التي تقوم بالتمثيل الإيمائي، أو الأوبرا الصابونية أو فيلم غربي تقليدي، أو تكون

الأدوار منطبقة على أسلوب معين كما هو الحال في المسرحية اليابانية الشعبية (الكابوكية) .

الجميع يميز الساحرة في التمثيل الإيمائي، حيث تحدّق بإعجاب وتطيل التفكير بارتياح خبيث وتستمتع عندما يقوم الجمهور بإطلاق أصوات هسهسة كتعبير عن الاستهجان والازدراء، فهذا دورها وتقوم بأدائه كاملاً. وهناك الأمير النبيل الذي يمثّل قوى الخير، وتقوم بدور الإنسانية امرأة متزوجة. وقد جرت العادة في التمثيل الإيمائي أن تمثل دورَ الأمير بنتٌ، ويمثل دور المرأة رجلٌ، وهذا أمر معقول لأن الغرض من هذا النوع من التمثيل هو الابتعاد عن الواقع قدر المستطاع من أجل توضيح الأفكار. وتقوم الأدوار الحقيقية في الحياة بتوضيح نفسها فقط.

يتم تصميم الأدوار في التمثيل الإيمائي كي تمثّل القوى الكبرى في صورة بشرية بقصد تسلية الجمهور. وكلما يكون الدور مدورساً ومصطنعاً، يمكن تمييزه كدور بارز. وهذا سر نجاح الأوبرا الصابونية الأمريكية (SOAP OPERA) عبر شاشات التليفزيون، وسبب شعبية الممثل (جي . آر) في مسلسل دالاس.

تم تقسيم دور قبعة التفكير إلى ستة أدوار مختلفة، تمثلها ست قبعات تفكير ملونة بألوان مختلفة.

يقوم المرء باختيار القبعة المناسبة في أية لحظة. ويرتدي القبعة مع الالتزام بالدور الذي تحدده، ويراقب نفسه وهو يقوم بأداء الدور قدر استطاعته. وتكون الأنا محمية بالدّور الذي تمثله، ومشغولة بأداء الدور على أفضل ما يُرام.

عند تبديل قبعات التفكير، يتم تغيير الأدوار. ويتم تحديد كل دور، كما هو الحال في الأدوار المميزة التي يقوم بها الأمير والساحرة بالتمثيل الإيمائي ويصبح المرء مجموعة مفكرين مختلفين، ولكنهم يستخدمون العقل نفسه.

يعتبر هذا جزءاً من التفكير برسم الخرائط، .فكما أوضحت سابقاً، فإن كل قبعة ملونة تمثل لوناً مختلفاً من الجائز استخدامه في طباعة الخريطة. وفي النهاية تتحد الألوان لتشكّل الخريطة كاملةً.

سنتطرق إلى وصف كل قبعة تفكير في الصفحات القادمة. والمقصود توضيح الفرق بينها وتمايزها قدر المستطاع. يتم ارتداؤها كما هي عليه من الأوصاف المحددّة. فالقبعة الحمراء مختلفة تماماً عن القبعة البيضاء. وهناك تناقض حاد بين القبعة الصفراء والسوداء، كما أنَّ دور القبعة الزرقاء مختلف عن دور القبعة الخضراء.

يختلف تمثيل الملهاة عن تمثيل المأساة. فعندما ترتدي لباس المهرّج، تقوم بدوره، وعندما ترتدي قبعة الرجل الشرير، تلعب دور الشرّير.

وتشعر بالفخر والاعتزاز عند قيامك بتمثيل الأدوار المختلفة. يبدأ التفكير بتدفق من الأدوار التي يلعبها الممثل، وليس من الأنا. وهكذا يتم عمل الخرائط. وفي النهاية تقوم الأنا بانتقاء الطريق المفضل.

الفصل الخامس

الانقباضية (السوداوية)
والسوائل الأخرى

هذا الفصل مصمَّم للأشخاص الذين لا يزالون غير مقتنعين بجدوى مفهوم قبعات التفكير المختلفة، واعتقادهم بأنه لن يضيف شيئا لمهاراتهم في التفكير. وعلى هؤلاء الأشخاص قراءة هذا الفصل، أما الآخرون، فيمكنهم أن يتخطوه إذا رغبوا في ذلك.

من الممكن أن يكون اليونانيون على صواب عندما اعتقدوا بأن سوائل الجسم المختلفة أثّرت على أمزجتهم وحالاتهم النفسية. إذا كنت سوداوياً منقبضاً فإن ذلك مَرَدّهُ إلى وجود مادة يفرزها الكبد وتختزن في المرارة داخل الجسم. وفي الواقع، فإن كلمة (MELANCHOLY) تعني السوداوية. ولذلك فإن مزاجك تم تحديده بواسطة السوائل والأخلاط الأربعة « humors » المنتشرة في الجسم وقتئذ، فهذه السوائل أثرت على مزاجك، وهو بدوره أثر على تفكيرك.

ولأننا نعرف الكثير عن الدماغ في وقتنا الحاضر، يمكننا التحدث عن

الأخلاط الأربعة. فنحن نعلم الآن بأن توازن المواد الكيماوية التي تعمل داخل الهايبوتالاموس (ما تحت السرير البصري) يؤثر تأثيرا قوياً على السلوك. كما نعلم أيضاً أنَّ المواد الكيماوية المسماة «إندورفينز» التي تشبه المورفين يتم افرازها داخل الدماغ وتؤدي إلى شعور العدّائين «بالسعادة حتى الثمالة»، وعلاوة على ذلك نعلم بأن الغدة النخامية هي غدة صماء واقعة في قاعدة الدماغ وتفرز هرمونات (نيوروبيتايدس) ذات أثر في النمو، وتنتقل إلى أماكن أخرى في الدماغ وتنقسم إلى مواد كيماوية أخرى ذات أثر على أجزاء مختلفة في الدماغ. ولدينا شكوك بأن حمَّى الربيع التي تصيب الحيوانات سببها تغيير في توازن الضوء والظلام بسبب إفراز الغدة النخامية لمواد كيماوية تنشّط الرغبة الجنسية. ومع مرور الوقت من الممكن أن نعرف كيف تؤثر المواد الكيماوية في الدماغ وفي الدورة الدموية تأثيرا محلوظاً على أمزجتنا وتفكيرنا.

ومن المعروف أيضاً أنه بالإمكان تغيير الاستجابات الفيزيولوجية باستخدام عمليات الاستجابة الشرطية التي أثبتها بافلوف، فقد تم تدريب الحيوانات على رفع أو خفض ضغط الدم لديها عن طريق الاستجابة لمؤثر خارجي.

ومن الممكن أيضاً أن تكون قبعات التفكير الست ذات تأثير شرطي

حيث تؤدي إلى ايجاد خلفية كيماوية داخل الدماغ وبذلك تؤثر على تفكيرنا.

وباستطاعتنا التوصل لهذا الأمر بطريقة مختلفة تماماً والحصول على النتيجة نفسها.

إذا نظرنا إلى الدماغ كنظام معلومات فعّال، نرى أن سلوكه مختلف عن أنظمة المعلومات الكامنة في أجهزة الكمبيوتر والآلات الطابعة.

وقد وَصَفْتُ الأنظمة الفعّالة في كتابي ميكانيّة العقل:

(The Mechanism of Mind)، الذي نُشر عام ١٩٦٩، وقد اكتشف علماء كمبيوتر الجيل الخامس الآن أهمية الأجهزة الذاتية التنظيم.

والمقصود «بنظام فعّال» هو أنَّ المعلومات تنظم نفسها في أنماط ونماذج بدلا من بقائها على السطح في انتظار عملية خارجية تنظمها.

فلو أخذنا طبقاً يحوي رملاً، وأسقطنا كرة فولاذية عليه، لاستقرت على السطح في مكان سقوطها. ولو أسقطنا الكرة خلال مربع شبكة فولاذية لاستقرت تحت ذلك المربع. وهكذا تستقر الكرة حيث تسقط.

ولو أحضرنا طبقاً آخر فيه حقيبة مطاطية ليّنة مملوءة زيتاً لزجاً، وأسقطنا كرة على سطحها لنزلت إلى القعر دافعة سطح الحقيبة

المطاطية أمامها. وعندما تستقر في القعر، يتشكل لدينا خطٌ يمثل الكونتور أو المحيط على السطح، وهو نوع من المنخفض في المكان الذي استقرت فيه الكرة. ولو أسقطنا كرة ثانية، لسارت بنفس درجة الميل أو التَّحدّر واستقرت قبالة الكرة الأولى. فالكرة الثانية فعّالة، ولم تستقر في المكان الذي وقعت فيه ولكنها سارت في المسار الذي أحدثته الكرة الأولى. وفي الحقيقة، لو أسقطنا عدة كرات بعدها لاتَّجهت جميعها نحو الكرة الأولى وتجمعت حولها لتشكل عنقوداً من الكرات. وهكذا يتكون لدينا سطح فعال يسمح للمعلومات القادمة (الكرات) أن تنظّم نفسها في مجموعة عنقودية الشكل.

وهذه أمثلة على نماذج أوّلية، ولكنها توضح الفرق الهائل بين الأنظمة الفعّالة وغير الفعّالة. ومن المؤسف أنَّ تفكيرنا ينصب حول أنظمة غير فعالة لأن عالم أنظمة المعلومات الفعّالة مختلف تماماً.

وبالإمكان عرض كيفية سلوك شبكات الأعصاب كأنظمة معلومات نشطة ومنظمة ذاتياً، وهذا ما وضحته في كتاب «ميكانية العقل». وقد قمت بالفعل بإدخال النموذج الوارد في الكتاب، في الكمبيوتر فكانت النتائج حسب ما هو متوقع إلى حد كبير. فالطبيعة الفعّالة النشطة لشبكات الأعصاب هي التي تسمح للمعلومات الواردة أن تنظم نفسها في نماذج وأنماط. ويؤدي هذا التشكيل واستخدام

النماذج إل الإدراك الحسي والقدرة على الفهم ونفاذ البصيرة. ولو لم يسمح الدماغ للمعلومات بتنظيم نفسها على شكل نماذج وأنماط، سيكون من المستحيل على الإنسان أن يقوم بأبسط الأعمال، مثل عبور الطريق.

لقد صُمِّمَت عقولنا بطريقة بارعة لتكون غير مُبْدعَة. فهي مُصَمَّمةٌ كي تكون قادرة على صياغة وبناء نماذج وأنماط تم استخدامها كنماذج ثابتة في المناسبات والمواقف المستقبلية.

ولكنْ هناك عيب كبير لأنظمة التنظيم الذاتي، فهي تظل حبيسة إطار خبراتها (تسلسل حدوثها الزمني)،وهذا يفسر احتياج كمبيوتر الجيل الخامس للفكاهة والعواطف أو الوقوع في أخطاء سخيفة. وخلافاً لذلك، فلن يستطيع الكمبيوتر القيام بعملية التفكير.

وتتغير إحساسات الوحدات العصبية بتأثير المواد الكيماوية. إن أي تغيير فيها قد ينجم عنه تثبيت نموذج معين. وبعبارة أخرى، يتكون لدينا عقل مختلف لكل تركيب كيماوي مختلف.

وهذا يبين أهمية العواطف في قدرتنا على التفكير، وأنها ليست مجرد إضافات تشوّش تفكيرنا.

نرى الأشخاص الذين يواجهون صعوبة في اتخاذ قرار ما، حيث من

الممكن أن تقوم تركيبات كيماوية مختلفة داخل الدماغ باتخاذ قرار صحيح ليناسب التركيب، وهكذا يكون لدينا اختياران صحيحان، ولكن لعقلين مختلفين. ولهذا السبب يحدث التردد والحيرة.

يلجأ الأشخاص الى سلوك ساذج وبدائي عند تعرضهم للخوف أو الغضب. وقد يعزى ذلك لأنَّ الدماغ نادراً ما يكون تحت تأثير هذه المواد الكيماوية، وبذلك لاتتاح له الفرصة لاكتساب أنماط ردود أفعاله معقدة أو مركبة. ولذلك هناك سبب مهم لتدريب الأفراد في مثل هذه الظروف العاطفية (كما يفعل دائما في العسكرية).

وهكذا نرى أهمية التراكيب الكيماوية المتغيرة داخل الدماغ. فهي من جهة تنجم بسبب معارفنا المتزايدة حول سلوك الدماغ، ومن جهة اخرى، تسببها الاعتبارات النظرية لأنظمة المعلومات الفعالة المنظمة ذاتياً.

ما علاقة كل ذلك بقبعات التفكير الست؟

كما ذكرت سابقاً، فإن قبعات التفكير الست تصبح تماماً كالمنبهات الشَّرطية التي يمكنها أن تغير التوازن الكيماوي داخل الدماغ. ومن الأمور المهمة أيضاً عدم الخلط بين أنواع التفكير المختلفة. واذا شرعنا بالتفكير بالطريقة الاعتيادية، يكون أمامنا إما استثناء العواطف التي تلعب دوراً خفياً مهماً في (الخلفية والإطار المرجعي) أو التدريب بين

العقل والعاطفة. ولو كانت هناك حقاً تركيبات كيمائية مختلفة ترتبط بأنماط التفكير المختلفة فإن عملية الخلط بينها لن تتيح فرصة للعقل لتكوين أي موقف.

الفصل السادس

الغرض من قبعات التفكير الست

القيمة الأولى لقبعات التفكير الست هي تحديد الأدوار. ومن أهم معوقات التفكير الدفاع عن الأنا المسؤولة عن غالبية الأخطاء العملية للتفكير. وتتيح لنا القبعات أن نفكر ونقول آراءنا دون تجريح الأنا. إنَّ ارتداء زي المهرج يسمح لك بتمثيل دوره.

أما القيمة الثانية للقبعات فهي توجيه الانتباه. فإذا أردنا أن يكون تفكيرنا أكثر من مجرد ردود أفعال، يجب أن تكون لدينا طريقة لتوجيه الانتباه لمظهر تلو آخر. وهكذا فإن قبعات التفكير الست تفتح لنا المجال لتركيز انتباهنا إلى ستة مظاهر مختلفة للموضوع.

أما الخاصية الثالثة فهي الملاءمة. إذ تتيح لنا رمزية القبعات الست طريقة ملائمة لسؤال الآخرين (وأنفسنا) أن يكونوا إيجابيين أو سلبيين، مبدعين أو عير مبدعين، أو عاطفيين.

القيمة الرابعة وُضّحت عندما تطرقنا للحديث عن إمكانية كيمياء الدماغ والأخلاط الأربعة التي تؤثر على أمزجتنا وحالاتنا النفسية. وباستطاعتي الادعاء أنه بالإمكان تخطي معارفنا الحالية، لأن المتطلبات

النظرية للأنظمة ذاتية التنظيم تبرر مثل هذا الاستقراء.

أما القيمة الخامسة فهي وضع قواعد اللعبة. والناس بطبيعتهم يجيدون تعلم قواعد اللعبة. إنَّ تعليم قواعد اللعبة هو أحد أهم اشكال تعليم الاطفال. وهذا يفسر براعتهم في استخدام أجهزة الكمبيوتر. إن هذا الكتاب يضع «للعبة التفكير» قواعدَ معينةً واللعبة التي أعنيها هي عمل الخرائط.

الفصل السابع

ست قبعات، ستة ألوان

لكل قبعة من القبعات الست لون: أبيض، أحمر، أسود، أصفر، أخضر، أزرق. واللون يعطي اسم القبعة.

وقد كان بإمكاني اختيار أسماء يونانية جذابة للدلالة على نوع التفكير الذي تتطلبه كل قبعة، وقد يكون لها وقع وتأثير بالغ وتدخل السرور لبعض الأشخاص، ولكنها لن تكون عملية لصعوبة تذكّر الأسماء.

الذي أريده من المفكرين، هو أن يتصوروا القبعات ويتخيلوها وكأنها قبعات حقيقية. ومن أجل التوصل لذلك، يعتبر اللون مهماً. وخلافاً لذلك، ما الذي يمكننا تمييزه بين القبعات؟ فلو استخدمنا أشكالا مختلفة، ستكون محيّرة ومن الصعب تذكرها، فاللون يجعل التخيل أسهل. إضافة إلى ذلك، فإن لون قبعة مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالوظيفة التي تقوم بها.

القبعة البيضاء: موضوعية، حيادية، وتركّز فقط على الحقائق الموضوعية والأرقام.

القبعة الحمراء: اللون الأحمر يرمز للغضب (يحمر غضباً) والغيظ والعواطف. والقبعة الحمراء بذلك تُمثِّل وجهة النظر العاطفية.

القبعة السوداء: اللون الأسود يوحي بالحزن والسلبية، والقبعة السوداء تركز على النواحي السلبية، وسبب عدم القيام بها.

القبعة الصفراء: اللون الأصفر مشرق وإيجابي، والقبعة الصفراء رمز للتفاؤل والأمل والتغير الإيجابي.

القبعة الخضراء: اللون الأخضر يدل على العشب الكثير والنمو والخصوبة. والقبعة الخضراء رمز للابتكار والإبداع والأفكار الجديدة.

القبعة الزرقاء: القبعة الزرقاء تلعب دور التحكم المنظّم لعملية التفكير، واستخدام القبعات الأخرى. فاللون الأزرق بارد وهو لون السماء التي تعلو كل شيء.

إن عملية تذكُّر وظيفة كل قبعة سهلة إذا ارتبطت باللون ومدلولاته وتداعي المعاني أو الأفكار. وسوف أذكر وظيفة القبعة لاحقاً. ويمكن للقارئ أن يفكر بالألوان بطريقة ثنائية على النحو الآتي:

الأبيض والأحمر.

الأسود والأصفر.

الأخضر والأزرق.

من الناحية العملية يتم الرجوع إلى القبعات والتحدث عنها بذكر ألوانها وليس الوظائف التي تؤديها. وهناك سبب وجيه لذلك، لأنك لو طلبت من أحد الأشخاص ردود أفعال عاطفية، فلن تحصل على إجابات صادقة، لأن طبيعة الناس تعتقد أنه من الخطأ أن تكون عاطفياً. ولكن مصطلح «القبعة الحمراء» حيادي وغير متحيز. إن باستطاعتك أن تطلب من أحد الأشخاص أن «يخلع القبعة السوداء للحظة» بسهولة أكثر من طلبك منه أن يكفّ عن السلبية. إن حيادية الألوان تتيح الفرصة لاستخدام القبعات دون خلق إحراجات. وهكذا يصبح التفكير لعبة لها قوانينها بعيداً عن الاستنكار والشجب وأسلوب الوعظ والإرشاد.

وبذلك تتحدث عن القبعات بالطريقة الآتية:

أريدك أن تخلع قبعتك السوداء.

دعونا جميعاً نرتدِ قبعاتنا الحمراء لبضع دقائق فقط.

هذا جميل فيما يتعلق بطريقة التفكير بالقبعة الصفراء. والآن دعونا نستخدم القبعة البيضاء.

إذا كنت تتعامل مع أناس لم يقرأوا هذا الكتاب حتى الآن، ولا يعرفون رمزية قبعات التفكير الست، فإن تفسير كل قبعة ولونها

يوضح الوظيفة التي تؤديها. وعليه، يتوجب أن تُعطي نسخة لكل مشارك لقراءتها.

وكلما انتشر مصطلح القبعات أكثر، يكون استخدامها أكثر فعالية. والمحصلة النهائية هي أنك تستطيع أن تدير أي اجتماع أو نقاش باستخدام وارتداء أو خلع القبعات وما ترمز إليه بسهولة ويسر.

الفصل الثامن

القبعة البيضاء

حقائق وأرقام

- هل يمكنك لعب دور الكمبيوتر؟

- المطلوب منك فقط هو سرد الحقائق بطريقة محايدة وموضوعية.

- لا تهتم بالتفسير والتحليل، فالمطلوب فقط، الحقائق، لو سمحت.

- ما هي الحقائق المتعلقة بهذا الموضوع؟

كما هو معلوم لدى الجميع، فإن أجهزة الكمبيوتر لا تتعامل بالعاطفة حتى يومنا هذا (وعلى الرغم من ذلك، قد يكون لزاماً علينا أن نجعلها عاطفية يوماً ما، إذا أردنا لها أن تقوم بالتفكير بذكاء). نحن نتوقع من الكمبيوتر أن يعرض لنا الحقائق والأرقام عند طلبها. ولا نتوقع منه أن يقوم بعملية جدال أو مناظرة معنا وأن يستخدم المعلومات المخزونة داخله والأرقام لتدعيم وجهة نظره.

في أغلب الأحيان نرى الحقائق والأرقام مخفية داخل الجدال. وهكذا

فهي تستخدم لغرض آخر غير عرضها كحقائق. ولا يمكن التعامل مع الأرقام والحقائق بطريقة موضوعية إذا طرحت كجزء في نقاش أو جدل.

وعليه، نحتاج إلى مفتاح يقول: «نريد حقائق فقط، لو سمحت، لا داعي للجدل».

ولسوء الحظ، فإن طبيعة التفكير الغربي الجدلية، تفضّل عرض النتيجة أولاً، ثم بعدها الحقائق لتدعيم تلك النتيجة. وعلى النقيض من ذلك، عند التفكير بطريقة عمل الخرائط التي أدعو إليها، فإننا يجب أن نقوم بعمل الخريطة أولاً ثم نختار الطريق. ويعني ذلك أننا نحتاج إلى الحقائق والأرقام أولا.

لذلك فإنَّ نمط التفكير باستخدام القبعة البيضاء يناسب طلب عرض الحقائق والأرقام بطريقة محايدة وموضوعية.

رُفِعت قضية كبرى ضد شركة (آي – بي – إم) لاحتكارها في الولايات المتحدة الأمريكية، ولكن تم إلغاؤها. والسبب في إسقاط هذه الدعوى هو أنَّ الولايات المتحدة الأمريكية بحاجة إلى قوة آي – بي – إم من أجل مواجهة المنافسة الإلكترونية اليابانية عالية التنظيم. وتم اقتراح بأن هناك سبباً آخر لإبطال القضية وهو أنَّ شركة آي بي إم قدمت وثائق هائلة الكم (زهاء سبعة ملايين، كما أعتقد) لذلك لا

توجد هناك أي محكمة تستطيع التعامل مع هذا الكم الهائل من المعلومات. وإذا توفي القاضي في أثناء دراسته للقضية، فإنها يجب أن تعاد من البداية مرة ثانية. ولما كان تعيين القضاة عادة يتم في سن متأخرة نسبياً كي يكونوا حكماء، فإن احتمال أن يتوفى القاضي في أثناء القضية أمر قريب المنال واحتمال حدوثه وارد. وبناء عليه، يتم الترافع بهذه القضية، حتى يتم تعيين قاضٍ شاب كي تكون شغله الشاغل طوال فترة عمله في القضاء.

مغزى هذه القصة هو أنه من الممكن الرد على سؤال يطلب حقائق وأرقاماً لدرجة أنَّ السائل يعجز عن متابعة ودراسة تلك المعلومات.

إذا أردت الحقائق والأرقام، بإمكانك أن تأخذها كلها، (تختار منها أو تحذف ما يناسبُك).

هذا النوع من الردود مفهوم؛ لأنَّ أي محاولة لتبسيط الحقائق يمكن النظر اليها كانتقاء حقائق لخلق قضية معينة.

وتجنباً للغرق في كم المعلومات الهائل، فإن صاحب تفكير القبعة البيضاء يركز على طلبه فقط بقوله:

أريد تفكير القبعة البيضاء العام فيما يتعلق بموضوع البطالة.

والآن أريد أرقاماً حول خريجي المدارس بعد ستة أشهر من تركهم

المدرسة.

تعتبر صياغة أسئلة مناسبة جزءاً من العملية الطبيعية للسؤال عن معلومات. ويقوم بذلك المحامون المتمرسون طوال الوقت عند استجواب شاهد الخصم ابتغاء رفض شهادته. والقبعة المثالية التي يجب أن يرتديها الشاهد هي قبعة التفكير البيضاء، فعليه أن يجيب عن التساؤلات بحقائق فقط. ومن الأرجح أن يجد القضاة ومحامو المحكمة مصطلح القبعة البيضاء مناسباً للغاية.

كما ذكرت، لقد رجع إلى شقته الساعة السادسة والنصف صباحا، لأنه أمضى الليلة بأكملها في لعب القمار.

– سيد جونز، هل فعلاً شاهدت المدعى عليه يلعب القمار ليلة ٣٠ يونيو، أم هو الذي أخبرك بذلك؟

– لايافضيلة القاضي، ولكنه يلعب القمار كل ليلة تقريباً.

– سيد جونز، لو كنت ترتدي قبعة التفكير البيضاء، فما كنت تقول؟

– لقد لاحظت المدعى عليه يرجع إلى بيته الساعة السادسة والنصف صباح يوم الأول من يوليو.

– شكراً يمكنك الانصراف الآن.

يحاول المحامون في المحاكم دائماً أن يخرجوا بقضية. وتكون أسئلتهم مصممة لتأييد حجتهم أو لدحض الطرف الثاني (الخصم). وهذا بطبيعة الحال، على النقيض تماماً لنمط تفكير القبعة البيضاء. إن الدور الذي يلعبه القاضي فضولي ومحب للاستطلاع.

في نظام القضاء الدنماركي لا توجد هيئة محلفين. ويقوم ثلاثة قضاة باستخدام قبعة التفكير البيضاء من أجل الوصول إلى الحقائق المتعلقة بالقضية. وغرضهم هو الوصول إلى رسم «خريطة» ثم النطق بالحكم. وليس هو هذا الحال في بريطانيا أو الولايات المتحدة الأمريكية حيث يقوم القاضي بالاحتفاظ بقوانين الدلائل، ثم يجيب عن الإثباتات التي يستخلصها المحامون بطريقة مباشرة أو بمساعدة هيئة المحلفين.

وعليه، يتوجب على أي شخص يقوم بصياغة أسئلة من أجل استخلاص معلومات، أن يتأكد من أنه يستخدم قبعة التفكير البيضاء بنفسه. هل أنت حقاً تحاول الحصول على الحقائق أم تكوّن قضية لفكرة تدور في رأسك.؟

في السنة الماضية طرأت زيادة بنسبة ٢٥٪ على مبيعات لحوم الديك الرومي في الولايات المتحدة الأمريكية. وذلك بسبب الاهتمام باتباع حمية غذائية معينة والانتباه للصحة. ومن المعتقد أنّ لحم الديك الرومي «أخف» من غيره من اللحوم.

سيد فيتزلر، لقد طلبت منك أن ترتدي قبعة تفكيرك البيضاء. فالحقيقة هي زيادة ٢٥٪ فقط، والباقي هو تفسيرك لهذه الزيادة.

لا، ياسيدي. تشير الدراسات التي أجريت في السوق، إلى أن سبب تلك الزيادة في شراء لحوم الديك الرومي هو اعتقادهم أن نسبة الكولسترول فيها أقل من غيرها.

حسنٌ، إذن لديك حقيقتان: الحقيقة الأولى هي زيادة مبيعات لحوم الديك الرومي بنسبة ٢٥٪ خلال السنة الماضية، والحقيقة الثانية هي أن بعض دراسات السوق تشير إلى أنَّ الناس يدّعون أن شراءهم لحم الديك الرومي هو بسبب اهتمامهم بنسبة الكولسترول المنخفضة فيه.

وهكذا تقوم القبعة البيضاء بدور الموجِّه عند التعامل مع المعلومات. ونستطيع نحن بدورنا أن نلعب هذا الدور قدر المستطاع. والهدف هو التوصل إلى الحقائق البحتة؛ إذ من الواضح أن دور قبعة التفكير يحتاج إلى مهارة معينة، في توجيه دفة الإجابات، وربما أكثر من القبعات الأخرى.

– هناك اتجاه متزايد لظاهرة النساء المدخنات للسيجار.

– هذه ليست حقيقة.

– لديَّ أرقام تثبت ذلك.

– ما تبينه أرقامك هو أنه خلال كل سنة من السنوات الثلاث الماضية ارتفع عدد النساء اللواتي يدخنّ السيجار عن مستوى السنة السابقة لها.

– أليس هذا ميلاً أو اتجاهاً؟

– من الممكن، ولكن ما طرحته هو تفسير بالنسبة إلي. يقوم الاتجاه باقتراح حدوث شيء واستمرار حدوثه. أما الأرقام فهي الحقائق. فقد يكون تدخين السيدات المتزايد ناتجاً عن القلق. أو قد يكون السبب أنّ صانعي السيجار صرفوا مبالغ طائلة لإقناع السيدات بتدخينه. فالسبب الأول اتجاه قد يقود إلى فرص. والثاني ليس فُرصة.

– لقد استخدمتُ مصطلح «اتجاه» لوصف الازدياد في الأرقام.

– هذا استخدام مناسب للمصطلح، ولكن هناك الاستخدام الآخر الذي يتضمن استمرار العملية. ولذلك، من الأفضل استخدام طريقة تفكير القبعة البيضاء لنقول: «خلال السنوات الثلاث الماضية، تبين الأرقام ارتفاعاً في عدد النساء المدخنات». ثم بعد ذلك نقوم بمناقشة معنى هذا الكلام، وأسبابه.

وهكذا يصبح تفكير القبعة البيضاء نظاماً يشجع المفكر على فصل الحقائق عن التفسيرات والاستنتاجات. ومن المتوقع أن يجد العاملون

في السياسة صعوبة بالغة عند استخدام تفكير القبعات البيضاء.

الفصل التاسع

تفكير القبعة البيضاء

من هو صاحب الحقيقة؟

- هل هي حقيقة أم احتمال قوي (أرجحية) ؟
- هل هي حقيقة أم اعتقاد؟
- هل هناك أية حقائق؟

أستطيع الآن الرجوع إلى العبارة التي عرضتها في بداية الكتاب حول التمثال البرونزي الذي قام بعمله رودان وسمّاه «المفكر» في ميدان في بيونس ايرس. حقيقة أنني قمت بزيارة بيونس ايرس، وحقيقة أيضاً أنَّ مرشدة سياحية تحدثت عن التمثال. وحقيقة أنها ادعت بأن التمثال أصلي ويبدو مشابهاً للحقيقة وجوده في ميدان البرلمان. إنَّ آخر عبارتين تخضعان لخيانة الذاكرة، وحتى لو كانت ذاكرتي قوية، فقد تكون المرشدة السياحية مخطئة. ولهذا السبب بدأت ملاحظتي بالقول: «أعتقد»، فقد اخترت أن أصدّق ذاكرتي والمرشدة السياحية.

إنَّ معظم ما يندرج تحت الحقيقة لا يتعدى مجرد كونه تعليقاً قيل

بنيّة مخلصة، أو اعتقاداً شخصياً وليد لحظته. فالحياة يجب أن تستمر وليس بالإمكان أن نتأكد من صحة كل شيء بالطريقة التي تتطلبها التجربة العملية من الدقة والصرامة. ولهذا السبب فإننا عملياً نقوم بتكوين نظام مكوّن من صفّين: الحقائق التي نعتقد بها والحقائق المؤكدة التي تمت تجربتها. ومن المسموح لنا بالتأكيد أن نضع الحقائق التي نعتقد بها ضمن قبعة التفكير البيضاء ولكن علينا توضيح كونها حقائق من الدرجة الثانية.

ـ أعتقد أنني على صواب، إذا قلت إنَّ الأسطول التجاري الروسي يقوم بنقل جزء كبير من التجارة العالمية.

ـ قرأت ذات مرّة أن سبب زيادة مصاريف رجال الأعمال اليابانيين من حساب الشركة هو أنهم يدفعون كامل رواتبهم لزوجاتهم.

ـ اعتقد أنني لا أجانب الصواب إذا قلت إنَّ طائرة البوينج ٧٥٧ أكثر هدوءاً من الجيل السابق للطائرات.

قد يقول قارئ متضايق إنَّ هذه العبارات المراوغة يراد بها اجتنابُ اتخاذ موقفٍ صريح أو الانسحاب منه. وهي تسمح لقائلها قول أي شيء دون الالتزام بتنفيذه.

ـ أخبرني شخصٌ مرَّة أنه سمع صديقاً له يقول إنَّ تشرشل كان

معجباً بهتلر خفيةً.

إن المجال مفتوح أمام الادعاءات والإشاعة، والأقاويل، وهذا صحيح، ولكن على الرغم من ذلك، بتـوجب أن تكون لدينا طريقـة لطرح الحقائق التي نعتقد بها اعتقاداً.

والنقطة المهمة هنا هي الاستخدام الذي ستوضح فيه هذه الحقائق. وقبل العمل بناءً على حقيقة ما أو اعتبارها أساساً لقرار، نحتاج إلى التأكد من صحتها. ولذلك نقوم بتقييم الحقائق التي نعتقد بها ثم نبحث عن مدى الفائدة المرجوة منها. فمثلاً، إذا كان الاعتقاد القائل بهدوء طائرة البوينج ٧٥٧ ضرورياً لتحديد موقع المطار، فإننا سنحتاج إلى نقل تلك العبارة من حالة « يُعتَقَد » إلى حالة « تم الفحص والتأكد ».

القاعدة الأساسية لقبعات التفكير البيضاء هي معاملة أية قضية بصورة أعلى من مستواها في الحقيقة. فإذا كانت العبارة هي معتقد ما، تكون المدخلات مسموحاً بها. تذكر أن هناك نوعين من الحقيقة: مجرّبة، وغير مجربة.

أكرر هنا للمرة الثانية أنه من المهم أن يكون لدينا الاعتقاد، بأنّ الفرضيات والبرامج التجريبية والاستشارة مهمة في عملية التفكير. فهي تعطينا الأطر التي تسبق الحقائق.

والآن نصل إلى قضية صعبة: متى يصبح «الاعتقاد» «رأيا»؟ «أعتقد» أنَّ طائرة البوينج ٧٥٧ أكثر هدوءاً، كذلك استطيع أن «أعتقد» (رأي) أن النساء يدخنّ أكثر لأنهن يتعرضن الآن لضغوط أكثر.

دعني أقل لك إن رأيك غير جائز مع قبعة التفكير البيضاء. فهذا يُفشل غرضها. يمكنك، بالطبع، أن تخبرنا عن الرأي الحقيقي لشخص آخر.

– يرى البروفسور شميدت أنَّ طائرة يديرها إنسان أمر بعيد المنال.

يلاحظ هنا أن مستوى الاعتقاد يعني أنَّ شيئاً تعتقد أنه حقيقة ولكنه لم يُجرب بعد. ويمكن تقسيمه إلى قسمين: الحقيقة المجرّبة، والحقيقة غير المجرّبة (اعتقاد).

خلاصة القول: إنَّ المهم هو الموقف الذي يتخذه المرء في أثناء النقاش أو حل المشكلة. فعند ارتداء القبعة البيضاء، يضع المفكر فقط عباراتٍ محايدة وغير منحازة، وتعرض الحقائق فقط ولاتستخدم لتأييد وجهة نظر ضد أخرى. فإذا استخدمت إحدى العبارات الحقيقية من أجل توضيح أو إثراء وجهة نظر أخرى، تصبح مشكوكاً فيها، وتكون قد خرجت عن قوانين لعبة القبعة البيضاء.

مع مرور الزمن، يصبح دور القبعة البيضاء طبيعة ثانية. فلا يحاول المفكر أن يدُس عبارات من أجل ربح قضية ما، وهكذا تتطور لديه موضوعية المراقب العلمية أو المستكشف الذي يجمع حقائق عن الحياة النباتية والحيوانات دون إبداء آراء شخصية لاستخدامها لاحقاً. فدور راسم الخريطة هو رسمها وإعدادها فقط.

يضع مفكر القبعة البيضاء «نماذجه» أمام المشاركين (على الطاولة)، كما يفعل طفل المدرسة عندما يفرغ جيوبه من محتوياتها من قطع النقود، والحلوى ولعبة صغيرة.

الفصل العاشر

تفكير القبعة البيضاء
أسلوب المدخلات الياباني

- نقاش وبرهان وإجماع.
- إذا لم يطرح أحد فكرة، فمن أين تأتي الأفكار؟
- اعمل الخارطة أولاً.

لم يستخدم اليابانيون أساليب المناقشة والجدل الغربية. فمن الممكن أنّ الخلاف يعتبر أمراً خارجاً عن الأدب أو خطيراً على المجتمع الإقطاعي، ومن الجائز أيضاً أنّ الاحترام المتبادل وحفظ ماء «الوجه» هامّان الى درجة أنهما لا يسمحان بتضارب الآراء والهجوم بالكلام. وقد تكون الثقافة اليابانية غير مبنية على الأنا كما هي الثقافة الغربية، حيث يعتمد النقاش فيها على الأنا بصورة قوية. والتفسير الأرجح هو أنّ الثقافة اليابانية لم تتأثر بمصطلحات التفكير الإغريقية التي قام كهنة العصور الوسطى بتطويرها وتصفيتها كوسيلة لإثبات أنّ المنشقين عن الكنيسة على خطأ. ويبدو أمراً غريباً ألا يتجادل

اليابانيون. وهم بطبيعة الحال يستغربون من أننا نعشق الجدل ونتعلق به.

في الاجتماعات التي تأخذ الطابع الغربي، يجلس المشاركون ومعهم آراؤهم ووجهات نظرهم، وفي معظم الأحيان، النتائج التي يرغبون في التوصل إليها. ويدور الجدل والنقاش في الاجتماع حول وجهات النظر ليتوصلوا إلى وجهات النظرالتي تصمد أمام النقد وتحوز عل موافقة الأغلبية.

ويتم إجراء بعض التعديلات وإدخال التحسينات على الأفكار الأولية. ولكنها تأخذ مسار «صنع تمثال من الرخام» بمعنى أن البداية تكون قطعة كبيرة يتم نحتها حتى تصل إلى التمثال بصورته النهائية.

ويكون اجتماع الأسلوب الغربي أقل حدةً ونقاشاً لأنه لن يكون هناك غالب أو مغلوب. فتكون المخرجات والنتائج قد شارك في التوصل إليها الجميع ووافقوا عليها. وهذا شبيه إلى حدٍ ما «بصنع تماثيل من الفخار» إذ تكون هناك نقطة مركزية تدور حولها قطع الفخار كي تأخذ شكلها النهائي.

ولكن الاجتماعات اليابانية ليس غرضها الاجتماع. ومن الصعب أن يتصور الغربيون أنّ اليابانيين يدخلون الاجتماعات دون أفكار مسبقة لديهم. فالغرض من الاجتماع هو الاستماع. إذن، لماذا لايسود هناك

صمت غير منتج؟ لأنَّ كل مشارك يرتدي قبعة بيضاء ثم يطرح المعلومات والحقائق المحايدة التي لديه. وتدريجياً تتشكل الخارطة، وتتضح معالمها وتفاصيلها. وعندما يتم الانتهاء من عمل الخريطة تصبح الطريق واضحة للجميع. وليس المقصود أنَّ هذه العملية تنجز في اجتماع واحد، فقد تستمر لأسابيع وأشهر وعدة اجتماعات.

الفكرة هنا، أنه لا أحد يقترح فكرة مجهزّة مسبقاً. تعرض الأفكار بطريقة القبعة البيضاء، حيث تقوم المعلومات بتنظيم نفسها على شكل فكرة، ويراقب المشاركون الفكرة وهي تتشكل. أما في النظرية الغربية فتتشكل الأفكار بصعوبة وبواسطة الحوار، وفي النظرية اليابانية تنبت الأفكار كأشتال صغيرة، ويتم الاعتناء بها ويسمح لها بالنمو لتصل إلى شكلها الطبيعي.

ما سبق هو مقارنة مثالية بين طريقة الحوار الغربية والطريقة اليابانية في إدخال البيانات. وأقصد هذه المقارنة في هذا المجال، بدلاً من اتّباع فكرة بعض القائلين بأن كل ما هو ياباني رائع ويجب أن يحاكى.

لا نستطيع تغيير الثقافات، ولذلك نحتاج إلى ميكانية تسمح لنا بتجاوز عادات الجدل السائد بيننا. والقبعة البيضاء تقوم بهذا الدور، فإذا تم استخدامها من جميع المشاركين في الاجتماع فإن دورها يتضمن القول: «دعونا نلعب دور اليابانيين في اجتماع ياباني».

ومن أجل الانتقال بطريقة عملية، نحتاج إلى وسيلة مصطنعة ومصطلحات مثل قبعة التفكير البيضاء. فالتفسير والتحريض لا يشكلان أهمية عملية ذات فعالية.

لا أودّ الدخول في تفاصيل وتفسيرات حول أسباب عدم زيادة حدّة وتركيز اليابانيين. فالاختراع يتطلب ثقافة ترتكز على الأنا، وأفراداً مثابرين لفكرة تبدو مجنونة. نحن، الغربيين، يمكننا القيام بذلك وبطريقة أكثر عملية باستخدام طريقة التفكير الإبداعي البنّاء والمتعدد الاتجاهات، الذي يعتمد على استشارة متعمدة ومدروسة، ويعيد صياغة وبناء الأفكار. وقد كتبت حول هذا الموضوع في كتاب آخر، وسيرد ذكره عند التطرق إلى تفكير القبعة الخضراء.

الفصل الحادي عشر

تفكير القبعة البيضاء

حقائق وصدق وفلسفة.

–إلى أي مدى تكون الحقيقة صادقة؟

–ما هي قيمة ألعاب اللغة الفلسفية؟

–الحقائق المطلقة و«على العموم»

لا ترتبط الحقائق بالصدق كما يتصور الكثير من الناس. فكلمة (Truth) الصدق تتعلق بنظام لعب بالمفردات يسمى الفلسفة. أما الحقائق فترتبط بخبرات يمكن تجربتها و التأكد من صحتها. يستطيع أصحاب العقول العملية الذين لا يهتمون بمثل هذه المواضيع أن ينتقلوا لقراءة الفصل التالي.

لو أنّ كل أوزة شاهدناها كان لونها أبيض، فهل نستطيع أن نطلق عبارة جريئة وعامة مثل: «كلّ الإوز أبيض؟» نعم، نستطيع ذلك ونفعل. إن العبارة في الوقت الحاضر تعتبر تلخيصًا لخبراتنا. وهي حقيقة أيضًا بهذا المعنى.

عندما نرى أول أوزة سوداء ، تصبح العبارة السابقة غير صحيحة. وهكذا ننتقل من الصحيح إلى غير الصحيح وبسرعة مذهلة. ولكن لو نظرنا إلى الحقائق ، فإنَّ مئة أوزة بيضاء توضع مقابل أوزة واحدة سوداء، لذا يمكننا القول على أساس خبرتنا في الحقائق: « معظم الإوز لونه أبيض » ، « وعلى العموم لون الإوز أبيض » ، « ٩٩٪ من الإوز أبيض. » هذا بسبب أن المنطق يجب أن ينتقل من حقيقة مطلقة إلى اخرى: (لو كانت هذه صحيحة... فإن هذه تتبع...).

تصبح عبارة « كل الإوز أبيض » غير صحيحة عندما تشاهد أول أوزة سوداء، إلاَّ إذا قمنا بتسمية الأوزة السوداء باسم آخر. ويصبح الأمر هنا أسماء ومفردات وتعريفات. فإذا اخترنا أن نحافظ على البياض كجزء أساسي عند تعريف الإوز ، فإننا نعتبر الأوزة السوداء شيئاً آخر. وإذا تجاهلنا اللون الأبيض كجزء أساسي في التعريف ، يمكننا عندئذ إضافة الأوزة السوداء، ونركز في التعريف على خصائص اخرى. إنَّ جوهر الفلسفة هو تصميم التعريفات والتلاعب بها.

ويهتم تفكير القبعة البيضاء بالمعلومات التي يمكن استخدامها. ولذلك فإنَّ مصطلح « وعلى العموم » و « بشكل عام » مقبولان لديها. وتقوم الإحصاءات بتحديد مفهوم هذه المصطلحات الغامضة نوعًا ما. ليس من السهل دائمًا الحصول على معلومات إحصائية، وعليه، نلجأ

في معظم الأحيان إلى تقسيم الحقائق إلى : معتقدات وحقائق مجربّة وملاحظة.

– وعلى العموم فإن المؤسسات التي تعتمد في مصاريفها على مبيعات مستقبلية تم تقديرها بالاستقراء (محتملة الوقوع ولكنها غير ملاحظة) تواجه متاعب ومعوقات.

(من الممكن أن نذكر بعض الشركات التي قامت بذلك ولكنها نجحت .)

– . تتجه المبيعات إلى الازدياد إذا انخفضت الأسعار. (عندما ترتفع أسعار البيوت ، تزداد مبيعاتها لأسباب متعلقة بالمضاربات أو التخمين أو خشية التضخم أو عدم مقدرة شراء بيت لاحقًا).

. . .إذا عملت بجد واجتهاد ، ستنجح في الحياة.

(هناك العديد من الأشخاص المجدّين في أعمالهم ، ولكنهم غير ناجحين بشكل واضح .) وهناك سلسلة احتمالات يمكن توضيحها على النحو الآتي :

– دائمًا صحيح.

– عادةً صحيح.

- بشكل عام صحيح.
- على العموم.
- غالبًا.
- نصف الوقت تقريبًا.
- في أحوال كثيرة.
- بعض الأحيان.
- من وقت إلى آخر صحيح.
- من المعروف أنه يحدث.
- غير صحيح.
- مستحيل أن يكون صحيحًا (على النقيض من ذلك).

إلى أي مدى يمكننا استخدام هذه المفردات و العبارات المذكورة أعلاه في دور قبعة التفكير البيضاء؟

كما ذكرنا سابقًا تعتمد الإجابة عن هذا السؤال على صياغة المعلومات. فعلى سبيل المثال، من المفيد معرفة الأشياء التي تحدث فقط بين الفينة والأخرى.

– الحصبة غير ضارة عادة ، ولكن في بعض الأحيان تتبعها عدوى ثانوية مثل عدوى الأذن أو تلوثها .

– في حالات نادرة جداً ، يتبع التطعيمَ التهابٌ بالدماغ .

– وإذا تضايق هذا النوع من الكلاب ، فمن المعروف أنه يهاجم الأطفال .

من الواضح أنَّ هناك قيمة لمعرفة هذا النوع من المعلومات، ولكن هناك مشكلة أيضاً .

في المثال الثاني ، قد تكون حالة حدوث التهاب الدماغ بعد التطعيم أكثر بآلاف المرات من الخطر الذي تبينه الإحصاءات . وعليه ، فمن الضروري بمكان ، أن نقدم أرقامًا حقيقية كي نتجنب المعلومات الخاطئة غير المتعمدة .

هل يسمح باستخدام الحكايات والنوادر مع نمط تفكير القبعة البيضاء؟

. . .سقط رجل من طائرة ولم يستخدم مظلة ولكنه بقي على قيد الحياة .

. . .يقال إن فورد صمم سيارة من نوع « ايدسل » بناء على دراسة

أجريت على السوق ، وكانت النتيجة فاشلة فشلاً ذريعًا .

هذه عبارات تشتمل على حقائق، يمكن لمفكر القبعة البيضاء أن يستخدمها . ولكن عليه أن يتبين أنها « نوادر » أو « أمثال » .

. . .إن التصاميم المبنية على دراسة السوق تفشل غالبًا .

على سبيل المثال ، سيارة ايدسل ، التي صممت على وفق دراسة السوق فشلت فشلاً ذريعًا .

إن العبارة الآنفة الذكر لا تندرج تحت تفكير القبعة البيضاء—إلا إذا تم تأكيد الادعاء القائل بأن التصاميم على وفق السوق تفشل . فالقطط قد تسقط من على الأسطح ، ولكن هذا سلوك غير اعتيادي .

إن الاستثناءات تكون بارزة ومميزة . ونحن نلاحظ الإوز الأسود لأنه أقلية . وكذلك نلاحظ الرجل الذي يبقى على قيد الحياة بعد سقوطه من طائرة ، دون استخدامه مظلة ، لأن الحادث غير عادي . وسيارة ايدسل يضرب بها المثل على الفشل لأنها حالة فريدة وغير عادية .

إن الغرض من تفكير القبعة البيضاء هو أن يكون المفكر عمليًا . ولذلك علينا أن نعرض المعلومات ولكن في إطار مناسب .

– يتنبأ جميع الخبراء بأن نسبة الفائدة سوف تنخفض في نهاية

العام.

- تحدثت مع أربعة خبراء، وأخبرني كل واحد منهم أن نسبة الفائدة ستنخفض مع نهاية العام.

- تحدثت مع السيد فلنت، والسيد زيجلر والآنسة كلياتو والسيد سواريز، وجميعهم تنبأوا بانخفاض نسبة الفائدة مع نهاية العام.

نلاحظ مما سبق، ثلاثة أنواع من الدقّة. وحتى النوع الثالث غير مناسب. ربما أريد أن أعرف متى تحدثتَ مع هؤلاء الخبراء.

لا يوجد شيء مطلق في تفكير القبعة البيضاء، فهو اتجاه نكافح فيه من أجل الوصول للأفضل.

الفصل الثاني عشر

تفكير القبعة البيضاء

من يرتدي القبعة؟

– ارتدِ قبعتك.

– اطلب من شخص أن يرتدي قبعته.

– اطلب من الجميع ارتداء قبعاتهم البيضاء.

– اختر أن تجيب مرتديًا قبعتك.

العبارات الآنفة الذكر، تشمل جميع المواقف. وتدل على أنك تستطيع أن تسأل، أو تُسأل أو أن تختار.

– ما هو الخطأ في حملة المبيعات؟

– للإجابة عن هذا السؤال سأرتدي قبعتي البيضاء. لقد وصلنا إلى أربعة وثلاثين بالمئة من الموزعين. أخذ المنتَجَ ستونَ بالمئة منهم. ومن بين الستين بالمئة أخذ أربعون بالمئة صنفين فقط على أساس التجربة. ومن ضمن الأشخاص الذين تحدثنا إليهم، أفاد سبعون بالمئة أنّ

الأسعار عالية جداً. وهناك مُنتجان منافسان بأسعار أقل من أسعارنا في السوق.

...الآن أريد تفكير قبعتك الحمراء.

...لدينا منتج ضعيف وسعره عالٍ. وصورتنا في السوق ليست حسنة. وإعلانات الشركات المنافسة أفضل منا. ولا نستطيع جذب موظفي المبيعات ذوي الخبرة.

في هذه الأمثلة، استخدام «المشاعر والأحاسيس» في قبعة التفكير الحمراء مهم. ولكن لا نستطيع استخدامها ضمن قبعة التفكير البيضاء إلاّ في تقرير ما قاله عملاء محتملون.

...دعونا نبدأ الاجتماع بارتداء قبعة التفكير البيضاء لنتحدث عمّا نعرفه حول جرائم الأحداث. ما هي الأرقام؟ أين التقارير؟ ومن يمكنه الحصول على الأدلّة؟

...لقد اخبرتّني انك ستقوم بطلب شراء أجهزة كمبيوتر(برايم)، هل بإمكانك ان تحدثني عن ذلك باستخدام قبعة تفكيرك البيضاء؟

...لا اريد تخميناتكم حول ما يمكن حدوثه لو خفّضنا ثمن تذكرة عبر الأطلنطي إلى ٢٥٠ دولاراً. أريد الاستماع إلى آرائكم ضمن قبعة التفكير البيضاء.

من الواضح أنَّ تفكير القبعة البيضاء يستثني أموراً مهمة مثل الحدس، وإصدار الأحكام المبنية على الخبرة والتجربة ، والأحاسيس والانطباعات وإبداء الآراء. وهذا هو الغرض من قبعة التفكير البيضاء: السؤال عن المعلومات فقط.

...سألتُ تفكير قبعتي البيضاء عن أسباب انتقالي إلى عمل آخر. الراتب ليس أفضل، الجو العام ليس أفضل ، والمسافة بين العمل والبيت نفسها ، ومستقبل التطور في أثناء العمل متشابه، وطبيعة العمل واحدة، هذا ما يمكنني قوله ضمن قبعة التفكير البيضاء.

الفصل الثالث عشر

تلخيص قبعة التفكير البيضاء

تصور جهاز كمبيوتر يعطيك الحقائق والأرقام التي تطلبها. فالكمبيوتر محايد وموضوعي وغير متحيز. ولا يطرح تفسيراتٍ أو آراء. عندما يرتدي المفكر قبعة تفكير بيضاء، فعليه تقليد الكمبيوتر.

يتوجب على طالب المعلومات أن يستخدم أسئلة محدّدة ومركّزة للحصول على معلومات أو لتعبئة فجوات المعلومات.

عمليًا هناك نوعان من المعلومات، الأول يشتمل على حقائق مجرّبة ومثبتة، وهي حقائق من الدرجة الأولى. والنوع الثاني يتضمن حقائق من المعتقد أنها صحيحة ولكنها لم تخضع للتجربة حتى الآن، وتعتبر حقائق من الدرجة الثانية.

هناك سلسلة احتمالات تبدأ باستخدام: «دائمًا صحيح» وتنتهي بـ «غير صحيح» وهناك مستويات بينها مثل «وعلى العموم»، «بعض الأحيان»، و«بين الفينة والأخرى». يمكن تصنيف المعلومات من هذا

القبيل ضمن قبعة التفكير البيضاء، شريطة استخدام «إطار» يبين أنها ترجيحات أو احتمالات قوية.

يعتبر تفكير القبعة البيضاء اتجاهًا ونظامًا. ويحاول المفكر أن يكون حياديًا وموضوعيًا في طريقة عرضه للمعلومات. قد يُطلب منك ارتداء القبعة البيضاء، وبإمكانك طلب ذلك من الآخرين، وباستطاعتك ارتداءها أو خلعها حسب اختيارك.

اللون الأبيض (غياب الألوان) يرمز إلى الحياد وعدم الانحياز.

الفصل الرابع عشر

القبعة الحمراء

العواطف والمشاعر

- ضد المعلومات الحيادية والموضوعية.

- الحس الباطني والحدس والانطباعات.

- لا داعي للمبررات،أو تقديم الأسباب.

يركز تفكير القبعة الحمراء على العواطف والمشاعر والعناصر غير العقلانية في التفكير وغير المنطقية. وتتيح القبعة الحمراء طريقًا لعرض هذه الأمور على الطبيعة، حيث تشكل جزءاً من الخارطة الكلية.

إذا لم تُتحح الفرصة للمشاعر والعواطف أن تكون من مدخلات التفكير، فإنها تكمُن في الخلفية وتؤثر على التفكير كله بطريقة خفية مستترة. وتعتبر العواطف والمشاعر والأحاسيس والحدس والحس الباطني أموراً فعّالة وحقيقية، وتعترف بوجودها القبعة الحمراء.

وعلى النقيض من تفكير القبعة البيضاء، فإن تفكير القبعة الحمراء غير موضوعي، وغير حيادي، ويعتمد على العواطف.

... لا تسالني لماذا. لا أحب هذه الصفقة. إنها قذرة.

... أنا لا أحبه، ولا أريد التعامل معه، هذا كل ما في الأمر.

... لديّ حسّ باطني أنّ قطعة الأرض الواقعة خلف المدرسة ستصبح مرتفعة الثمن بعد بضع سنين.

... ذلك التصميم بشع وشنيع ولن ينتشر، وهو مضيعة للمال.

... إنني أشفق على هنري، أعرف أنه محتال، وخدعنا بالتأكيد، لكنه فعل ذلك بطريقة مدروسة . أنا أحبه.

... لديّ إحساس داخلي بأن هذه الصفقة لن تتم، ومن المنتظر أن تنتهي في المحاكم وستكلفنا الكثير.

... اشعر أنّ هذا الموقف لا رابح فيه. سنفشل إذا قمنا به أو لم نقم. دعونا نخرج منه.

... لا اعتقد أنه من العدل كتمان المعلومات حتى بعد توقيع الصفقة.

إذا أراد أي مفكر أن يعبّر عن مشاعر من هذا النوع، يتوجب عليه استخدام القبعة الحمراء. فهي تمنح تصريحاً رسمياً للتعبير عن الأحاسيس التي تتراوح بين العاطفة النقية حتى الحدس والأحاسيس

الداخلية. ولا داعي لإبداء التبريرات أو تفسير هذه المشاعر. وبارتداء القبعة الحمراء، يمكنك تمثيل دور المفكر العاطفي الذي يقوم بردود الأفعال ويشعر بدلاً من لجوئه إلى الخطوات المنطقية.

الفصل الخامس عشر

مكان العواطف في التفكير

- هل تفسد العواطفُ التفكيرَ وتلوثه، أم تشكل جزءاً منه؟

- في أية مرحلة تدخل العواطف؟

- هل بإمكان الأشخاص العاطفيين أن يكونوا مفكرين جيدين؟

هناك رأي تقليدي مفاده أنَّ العواطف تفسد التفكير، وأنَّ المفكر المتزن الفعّال هو من يتصف بالهدوء والبرود والتجرد ولا تهزُّه العواطف. ويفترض أن يكون المفكر الجيد موضوعياً وأن يجمع بين الحقائق ويأخذها بعين الاعتبار كما هي وليس حسب علاقتها مع احتياجاته العاطفية.

من وقت إلى آخر هناك ادّعاء يقول: أنَّ النساء عاطفيات لدرجة لا يمكن معها أن يصبحن مفكرات متميزات، ويقال أيضاً إن النساء تنقصهن الاستقلالية في الرأي والتجرد وعدم التحيز من أجل اتخاذ قرارات صائبة.

وعلى الرغم من ذلك، فإن القرارات الصائبة والحكيمة بحاجة إلى أن

تكون عاطفية في النهاية. وأركز هنا على عبارة في النهاية. فعندما استخدمنا التفكير لعمل الخرائط، فإن اختيارنا للطريق حددته القيم والعواطف. سوف أعود لهذا النقطة لاحقًا.

إن العواطف تربط الاحتياجات والتفكير، وموضوع اللحظة التي نحن فيها. فهي، أي العواطف، جزء مهم من عملية الدماغ وليست تدخلاً أو أثرًا باقيًا من عصر الحيوانات القديمة.

تؤثر العواطف على التفكير في ثلاثة اتجاهات على النحو الآتي:

الأول: هناك خلفية قوية من العواطف مثل الخوف، والغضب، والكُرْه، والشك، والغيرة والحب. وهذه الخلفية تلوّن الإدراك كليًا وتحدُّ منه. والغرض من قبعة التفكير الحمراء هو إظهار هذه الخلفية من أجل ملاحظة تأثيرها ونتائجها. ومن الممكن أن تؤثر العاطفة على التفكير كله، ويمكن أن ترتبط مع شخص أو موقف أو بدلاً عن أسباب أخرى.

أما الاتجاه الثاني لتأثير العاطفة على التفكير فيتلخص في أن العاطفة تستثار ويتم تنبيهها عن طريق الإدراك الأوّلي. تُدْرك أنَّ شخصًا أهانك، وبعد ذلك يتلوّن كل تفكيرك تجاه ذلك الشخص بذلك الشعور، وقد تلاحظ (ربما عن طريق الخطأ) أن شخصًا يتحدث عن

موضوع لأنه يهمه شخصيًا، وبعد ذلك تهمل كل شيء يقوله.

وقد ترى شيئًا كأنه إعلان، وبعد ذلك تعتبره حقيقة. نحن عجولون ومتسرعون في إصدار الأحكام، ونصبح أسرى العواطف التي نطلقها بسرعة فائقة. تتيح لنا طريقة التفكير بالقبعة الحمراء، الفرصة لعرض هذه العواطف على السطح حال حدوثها.

– لو أتيحت لي فرصة ارتداء قبعتي الحمراء، سأقول لك إن عرضك كان لمصلحتك الخاصة أكثر من مصلحة الشركة.

– يحدثني تفكير قبعتي الحمراء بأنك تريد معارضة الاندماج، كي تحافظ على وظيفتك وليس من أجل مصلحة المساهمين.

النقطة الثالثة التي تتدخل فيها العواطف في التفكير تكون عندما يتم الانتهاء من عمل الخريطة الخاصة بموقف معين. يجب أن تشتمل هذه الخريطة على العواطف التي يتضمنها تفكير القبعة الحمراء. وهكذا تحدد العواطفُ الطرقَ على الخريطة، وتشتمل على الاهتمامات الشخصية. ولكل قرار قيمة. ويقوم الأشخاص بردود أفعال عاطفية، وتكون ردود افعالنا لقيمة الحرية عاطفية (وخصوصًا إذا حرمنا من الحرية).

– الآن وقد عرضنا ما تتضمنه قبعة التفكير الحمراء، دعونا نرتدِ

قبعات تفكيرنا الحمراء، ونترك الاختيار لعواطفنا.

– من بين الخيارين– الاستمرار في الإضراب أو التفاوض– فأنا أفضّل الخيار الأول. ولا أشعر أنَّ الوقت قد حان للتفاوض؛ إذ لم يبلغ الضرر بأحد الطرفين حد الاستسلام.

يقوم مصطلح القبعة الحمراء بجعل العواطف مشروعية وقانونية بحيث تأخذ مكانها على الخريطة. وهذا يفيد الأشخاص الذين يهتمون بالتعبير عن عواطفهم عند التفكير في موضوع محدد.

لكن هل يكشف تفكير القبعة الحمراء عن العواطف والمشاعر التي يجب ان تظل مكبوتة ومخفية؟

...إني اعارض تعيينه في هذا المنصب، لأنني أغار منه، ومن سرعة ارتقائه في الوظيفة وتسلمه القيادة.

هل يكشف أحد عن هذه الغيرة؟ من المرجح أنَّ الإجابة بالنفي. ولكن تتيح القبعة الحمراء التعامل بطريقة أخرى معه.

... سارتدي قبعتي الحمواء وسوف أقول إنني أشعر بأن معارضة ترفيع (آن)، قد تكون معتمدةً جزئيًا، على الغيرة.

ويمكن صياغة ذلك بطريقة بديلة:

... سأختبىء وراء قبعتي الحمراء وأقول: أن معارضتي على ترقية آن هي مجرد شعور لديَّ.

علينا أن نذكّر هنا أنَّ باستطاعة المفكر أن يرتدي قبعة التفكير الحمراء وهو يفكر وحيداً ولا يشاركه أحد. وهذا يتيح الفرصة لإخراج عواطفه إلى السطح بطريقة مشروعة.

... من الجائز أن يكون هناك عنصر خوف، الخوف من الفوضى التي تلازم تغيير مكان العمل.

... نعم.. أنا غاضب جداً، لا أحب أن أكون مخدوعًا. أريد أن يُردَّ لي اعتباري.

... أود أن أعترف بأنني لست سعيداً في هذا العمل.

وهكذا فإنَّ قبعة التفكير الحمراء تشجع البحث: «فقط ما هي هذه العواطف التي تتحدث عنها؟»

الفصل السادس عشر

تفكير القبعة الحمراء

الحدس والحس الداخلي

- ما هي درجة مصداقية الحدس؟

- ما هي قيمة الحدس؟

- كيف يمكن استخدام الحدس.

تستخدم كلمة «حدس» بطريقتين، وكلاهما صحيح. ولكن فيما يتعلق بوظيفة العقل فهما مختلفتان تمامًا، فالحدس يستخدم بمعنى الاستبصار المفاجىء، وهذا يعني أنَّ شيئًا أُدرك بطريقةٍ ما ثم أُدرك بطريقة أخرى مفاجئة. ومن الممكن أن يقود ذلك للإبداع والابتكار، أو لاستكشاف علمي أو إلى قفزةٍ للأمام في الرياضيات.

- انقل الانتباه من اللاعب الفائز إلى الخاسرين وسترى بسرعة أنَّ ١٣١ مشارك في مباريات فردية بحاجة إلى ١٣٠ مباراة كي يكون لدينا ١٣٠ خاسرًا.

والاستخدام الآخر للحدس هو الفهم السريع والمباشر لموقف ما. وهو

نتيجة لحكْم معقَّد يعتمد على الخبرة – حكمٍ لا يمكن تفسيره بكلمات أو تصنيفه في قوائم مفصلة. فعندما تعرف صديقًا، فإنك تميزه بسرعة، وهي عملية حكم معقدة ومبنية على عدة عوامل.

. . . لديّ حدس بأنَّ هذه السيارة الكهربائية لن يُقبل عليها الزبائن.

ومثل هذا الحدس يعتمد على معرفة السوق والخبرة بالمنتجات المثيلة المنافسة وفهم قرارات الشراء بهذه الأسعار.

أريد معالجة موضوع إصدار الأحكام «المعقَّدة» هنا. إن الحدس والحس الداخلي والمشاعر كلها متقاربة. فالحس الداخلي ما هو إلاّ فرضية مبنية على حدس. والمشاعر تتراوح درجاتها بين الإحساس بالجمال (وهو موضوع ذوق) وإصدار أحكام محددة.

. . . لديّ شعور بأنه سيتراجع عندما نبدأ بالنقاش حول موضوع المدرسة.

. . . يساورني شعور قويّ بأن تذكرة هذه الحافلة وتلك الدراجة هما مفتاحا الحل لتلك الجريمة.

. . . لديّ إحساس بأنَّ هذه النظرية ليست صحيحة، فهي معقدة ومشوشة.

يبدو أن العلماء والقادة والمستثمرين الناجحين «يستشعرون»

المواقف ففي حالة المستثمر نقول إنّه «يشم رائحة النقود»، وهذا يعني أنّ الفوائد ليست واضحة لكل الناس، ولكنّ المستثمر لديه حاسة متطورة يشم بواسطتها النقود ويتابعها.

لا شيء معصوم بالنسبة للحدس. فعلى سبيل المثال، في القمار، نجد أنّ الحدس يقود إلى الخطأ بصورة كبيرة، فإذا ظهر اللون الأحمر ثماني مرات متتالية في لعبة الروليت، فإن الحدس يقع بشدة أن اللون الأسود سيظهر بعدها ولكن الأرجحية تبقى هي نفسها، فالطاولة ليست لها ذاكرة.

وعليه، كيف نعامل الحدس والمشاعر؟

بادىء ذي بدء، نعتبرها شرعية ومقبولة باللجوء إلى تفكير القبعة الحمراء. وبذلك تتيح لنا القبعة الحمراء أن نسأل عن الأحاسيس وأن نعّبر عنها كجزء طبيعي من التفكير. وربما يجب أن تكون هناك قبعة خاصة للعواطف، وأخرى للحدس، ولكن ذلك يعقّد الأمور. وأعتقد أنه بالإمكان التعامل معهما تحت عنوان «المشاعر» على الرغم من اختلاف طبيعتهما.

يمكن أن نحاول تحليل الأسباب وراء حُكْم حدسي، ولكن من غير المرجح أننا سننجح تمامًا في هذه المهمة. وإذا لم نقدر على ذكر

الأسباب ، فهل نثق بالحكم؟

من الصعب القيام باستثمار رئيسي بالاعتماد على الحس الباطني والشعور الحدسي، فمن الأفضل أنْ نعتبر الحدس جزءاً من الخريطة.

يمكن معاملة الحدس كما يُعامل المستشار ، فإذا كان يمكن الاعتماد عليه في السابق ، فإننا سنبدي اهتمامًا للنصيحة التي سيقدمها . وإذا كان الحدس صحيحًا في عدة مناسبات ، سيتولد لدينا اتجاه للاستماع إليه.

. . .كل الأسباب ضد تخفيض الأسعار ، ولكن الشعور الحدسي لديّ يخبرني بأنه هو الطريق الوحيد لنجاحنا في السوق.

يطوّر رجل الأعمال المتخصص بالممتلكات ، شعوراً باقتناص الفرص. إنّ خبرته التراكمية تفصح عن حدسٍ يخبره عن الصفات التي يقوم بها والتي يتركها. وهذا الحدس المطبق في مجال الملكية قد يكون قيّماً لأنه نابع عن الخبرة، ولكن هذا النوع من الحدس لا تكون نتائجه مماثلة في مناطق الانتخابات الرئاسية مثلاً.

ويمكن التعامل مع الحدث على مبدأ «اربح البعض واخسر البعض»، ومن الممكن ألا يكون الحدس دائمًا على صواب ، ولكن إذا كان عدد مرات الصواب أكثر من الخطأ فإن النتيجة الكلية تكون إيجابية.

ومن الخطورة أن نعزو عدم الخطأ لدى وسيط الوحي[١] (oracle) إلى الحدس. وعلى الرغم من ذلك، فإنَّ الحدس هو جزء من التفكير وموجود ويمكن أن يسهم في حل المشاكل.

... هلاّ أخبرتني رأيك مستخدمًا حدس القبعة الحمراء بخصوص الاندماج مع الشركة الأخرى؟

... إن شعور قبعتي الحمراء يقول إن أسعار العقارات سوف ترتفع ثانية وفي وقت قريب.

... ارتد قبعتك الحمراء وأخبرني عن حملة الإعلانات الجديدة.

... تخبرني قبعتي الحمراء بأن هذا العرض لن يكون مقبولاً.

أين يلتقي الحدس والرأي؟ لقد لاحظنا أنَّ تفكير القبعة البيضاء لا يسمح بإدلاء الآراء (على الرغم من أنه لا يعارض الاستشهاد بآراء الآخرين).

ويعود السبب في ذلك إلى أنَّ الرأي يرتكز على إصدار الأحكام والتفسير والحدس. إن التوازن ربما يكون في جانب الحُكم ذي الحقائق

---

(١) وسيط الوحي: كاهن أو كاهنة (عند الإغريق) يُعتقد أن الإله يجيب بواسطته سؤالاً حول أمر من أمور الغيب.

المعروفة، أو حتى جانب الشعور ويمكن التعبير عن الآراء باستخدام القبعات الحمراء والسوداء والصفراء. وفي حالة استخدام القبعة الحمراء، فمن الأجدى اعتبار الرأي شعوراً.

... أشعر أنّ الملل هو المسؤول عن كثير من جرائم الأحداث.

... أشعر أنّ مكتب السينما يريد القليل من الأفلام المثيرة التي تحتاج إلى ترويج كبير.

الفصل السابع عشر

تفكير القبعة الحمراء

من لحظة إلى أخرى

القيام بردود الأفعال.

هذا شعوري تجاه هذا الاجتماع.

كشف أو حجب المشاعر.

يمكن كشف النقاب عن تفكير القبعة الحمراء في أية لحظة من خلال انعقاد الاجتماع، أو الحوار أو المناظرة.

ومن الممكن أن تنصب المشاعرعلى طريقة انعقاد الاجتماع، وليس فقط موضوع الاجتماع المطروح للمناقشة.

... سألجأ إلى قبعة تفكيري الحمراء سأخبركم أنني لست مرتاحًا للطريقة التي يدار بها الاجتماع.

... أود طرح جملة مستخدمًا القبعة الحمراء. أشعر أننا أُجبرنا على اتفاقية لا نريدها.

... سيد هوبر- إن تفكير قبعتي الحمراء يقول بأنك لا تستمع إلي أي متكلم.

... لقد قلت ما وددت قوله، والآن سأخلع القبعة الحمراء.

قد يقول قائل، إن اللجوء إلى تفكير القبعة الحمراء يعيق انسياب العواطف الطبيعية التي تسود أي اجتماع، وهكذا قد يبدو أن استخدامها متصنعٌ وزائف ولا حاجة له. فهل من الضرورة حقًا «ارتداء» قبعة حمراء كي تكون غضباناً؟ الا يكفي التعبير عن العواطف بطريقة النظرة و نبرة الصوت وحدّته؟

في الحقيقة أن القيمة الأساسية للقبعة الحمراء تكمن في التكلف. فالعواطف عادة تستغرق بعض الوقت كي تستقر ووقتًا أطول كي تخمد. فهناك الاستياء وهناك العبوس والتقطيب. ويتحمل شخص إساءة ويسببها آخر. أي أن القبعة الحمراء تتيح المجال للانتقال من حالة شعورية إلى أخرى في لحظات سريعة إلى حد ما. حيث يرتدي المرء القبعة الحمراء ثم يخلعها، وتكون الآراء المطروحة من خلالها أقل تعبيراً عن رأي قائلها الشخصي من تلك التي تُعرض دون ارتدائها، لأنها تُعرف كمصطلح رسمي بعيداً عن الأهواء الشخصية.

إن الحاجة إلى «ارتداء» القبعة الحمراء تقلل من درجة الشجار

والخصومة ولا يتحرج أحد أو يتضايق من ارتدائها إذا شعر أن هناك تجاهلاً أو ازدراءً من طرفٍ ثانٍ. وإذا تم ترسيخ مفهوم القبعة الحمراء فإن طرح آراء عاطفية دون الصفة الرسمية يبدو غير بارع.

ولما كانت القبعة الحمراء تتيح الفرصة لإبداء المشاعر والعواطف، فلن يكون هناك داعٍ لأن تتدخل هذه العواطف وتلك المشاعر في كل لحظة في أثناء اجتماعٍ ما. فالشخص الذي يرى أن لديه حاجةً لإبداء شعورٍ ما يستطيع أن يقوم بطرحه بصفة رسمية. ولا داعي بعد ذلك لمعرفة مشاعر الآخرين والتكهن بها، فهناك وسيلة للسؤال عنها مباشرة.

... أريدك أن ترتدي قبعتك الحمراء وتخبرني عن رأيك باقتراحي.

... يساورني شك بأنك لا تحبني. أريد إجابة قبعة تفكير حمراء.

إن المحبين يرغبون دائمًا سماع شركائهم وهم يقولون كلمة «أحبك» حتى وهم متأكدون من حب الطرف الآخر الحقيقي.

... أنتقل الآن إلى نمط تفكير القبعة الحمراء، لأقول لكم بانني سعيد جداً من سير أعمال هذا المؤتمر. فهل هذا رأي الجميع؟

... أشعر أننا متفقون على أن نوقع الاتفاقية. وهل لك يا سيد موريسون أن تبدي رأيك من خلال تفكير قبعتك الحمراء؟

ويجب أن لا يُساء استخدام مصطلح القبعة الحمراء أو يُستخدم أكثر من اللازم حتى يصل إلى درجة السخف المنافي للعقل. وليس من الضروري تبنّي المصطلح بطريقة رسمية كلما أريد التعبير عن شعور ما. وهكذا يستخدم المصطلح فقط عند التعبير عن شعور أو طلب ذلك من الآخرين بطريقة محدّدة ورسمية.

... إذا قلت عبارات أكثر مبنية على تفكير القبعة الحمراء سوف أنتزعها منك وألقيها بعيداً.

... هل بإمكانك أن تسمعنا عبارة واحدة فقط مبنية على تفكير القبعة الحمراء، ثم تتوقف عن استخدامها. ماذا تشعر حول هذا الموضوع؟

... أريد فرصة إضافية واحدة فقط لأقول عبارة ضمن القبعة الحمراء. وبعدها سوف أخلع القبعة ولن أستخدمها ثانية.

الفصل الثامن عشر

تفكير القبعة الحمراء

استخدام العواطف

هل يستطيع التفكير أن يغيّر العواطف؟

الخلفية العاطفية.

العواطف كمواقف للمساومة وعقد الاتفاقات.

العواطف والقيم والاختيارات.

في حال استخدم العواطف مع مصطلح القبعة الحمراء، يمكن إجراء محاولة لاكتشافها أو حتى تغييرها. وهذا بحد ذاته لا يعتبر جزءاً من مصطلح القبعة الحمراء.

فالتفكير يستطيع أن يغيرّ العواطف، والذي يغيّر العواطف هو الجزء الإدراكي الحسي من التفكير وليس الجزء المنطقي منه. فإذا شاهدنا شيئًا ما بطريقة مختلفة عن مرة سابقة، فإن عواطفنا قد تغيّر الإدراك.

. . .لا تنظر للموضوع على أنه هزيمة. بل انظر إليه كطريقة فعّالة لمعرفة نقاط ضعف وقوة مباراة تنس.

. . .هل كنت ستقبل بالعرض، لو كان عن طريق مبادرة من طرفكم؟

. . .اعتبر الموضوع خبرة ضرورية تعلمناها بدلاً من اعتباره خطأ في إصدار الحكم. فالتعلم باهظ الثمن في العادة. ولكنا لن نكرر هذا الأمر ثانيةً.

وليس من السهل دائمًا أن يقوم الإدراك بتغيير العواطف أو تبخيرها، ولكن من الأجدى أن نجرّب.

إن العواطف المعلنة والمعبّر عنها يمكن أن تزودنا بخلفية للتفكير أو النقاش. وهناك وعي مستمر لهذه الخلفية العاطفية. ويبدو أن القرارات والخطط تم اتخاذها ضد هذه الخلفية. ومن المفيد أن نتصور خلفية عاطفية مختلفة ونلاحظ تغيّر الأشياء.

. . .كلنا يعرف أن هذه المفاوضات تجري ضمن خلفية من الشك. دعونا نتخيل كيف يكون تفكيرنا لو قام كلّ طرفٍ بمنح ثقته للطرف الآخر.

. . .هناك شعور بأن ما نقرره هنا لن يحدث فرقًا كبيراً. لقد

تسارعت الأحداث وسبقتنا ، دعونا نتخيل أن الوضع غير ذلك وأننا نسيطر على الأمور.

. . .علينا أن ندرك خلفية الغضب السائدة، فلا يمكننا أن نتغاضى عنها.

وكما ذكرت سابقاً، فالعواطف والمشاعر تشكل جزءاً من تلوين الخارطة

وبواسطة اتباع تقليد ومصطلح اللون الأحمر، نتمكن من معرفة « الأقاليم » شديدة اللون من وجهة النظر العاطفية.

وعند تصميم الحلول للنزاعات، نتمكن عندها من تمييز هذه المناطق.

. . . القيد المقترح على عملك مع الشركات المنافسة يعتبر أمراً حساساً، وسوف يؤخذ بعين الاعتبار لاحقًا.

. . . . لن يوافق المسؤول التنفيذي للنقابة على تخفيض الأجور، لقد تم التعبير عن ذلك بشدة بالغة.

تستخدم العواطف غالبًا من أجل ضمان وكسب مواقف مساومة وتفاوضية. ولا أشير إلى العبوس والتهديدات والابتزاز أو التوسلات

من أجل استثارة الشفقة. وإنما اشير إلى القيمة العاطفية التي تُنْسَب إلى مواقف محددة. إن مبدأ القيمة المتغيرة هو أساس عملية التفاوض. فقد يعني أمرٌ قيمةً معينة لفريق، وقيمةً أخرى مختلفة للفريق الآخر. ويمكن التعبير عن هذه القيم مباشرة بواسطة تفكير القبعة الحمراء.

. . . إن القدرة على عبور الخطوط التي تحددها النقابة مهمة من أجل إنتاجيتنا.

. . . علينا الإصرار على الالتزام بالإجراءات التأديبية واتباعها.

نحن لا نقول إن (جونز) بريء، ولكن يجب اتباع الإجراءات بهذا الخصوص. ومن المتفق عليه بوجه عام، أن الغرض النهائي لأي عملية تفكير يجب أن يكون إرضاء المفكر، وعليه، فإن الغرض من التفكير هو إرضاء العواطف التي نعبر عنها.

ولكن تنجم معوقات من ثلاثة مصادر. المصدر الأول للصعوبة هو: هل الأعمال المقترح اتخاذها تعمل حقًا لإرضاء عواطفنا التي نعبر عنها؟

. . . لا أعتقد أن تخفيض الأسعار سوف يزيد المبيعات.

أما مصدر العقبة الثانية فهو عندما يكون إرضاء رغبات فريق على حساب فريق آخر.

... نستطيع زيادة ساعات العمل الإضافي، أو نقوم بتوظيف عمال آخرين. فالاختيار الأول يفيد الموظفين الحاليين، والثاني يفيد من هم بدون عمل.

والمعوّق الثالث مصدره الصراع بين الإرضاء لفترة قصيرة والإرضاء لفترة طويلة. ويلخّص هذا القول معتقد في الديانة المسيحية يفيد بما يأتي: ماذا ينفع الإنسان لو كسب الدنيا وما فيها ولكنه خسر روحه؟

... يمكننا رفع أسعار الإعلانات والحصول على عوائد سريعة. ولكن على المدى البعيد فإننا سندفع المعلنين إلى اللجوء إلى وسائل إعلانات أخرى.

... لو خفضنا الأسعار كي نجتذب عملاء شركات من خطوط جوية أخرى، فقد نحصل على فائدة مؤقتة. بعدها نقوم بتسوية أسعارنا بالخطوط الأخرى، وبذلك قد نخسر الزبائن ثانيةً. ويبقى الربح قليلاً.

... أود أن أستمتع بأكل هذا الطبق من البطاطا المقلية، ولكن لن يفيد في مشكلة الوزن التي أعاني منها.

... سوف أدفع نقوداً كي أشاهد هذه المسرحية بسبب الممثلة نيريدا، التي تلعب دوراً أساسيًا، وأريد مشاهدتها أكثر.

. . . أود أن أكون من أولئك الذين يشجعون المشاريع التكنولوجية الجديدة والمثيرة، ولكن على المدى البعيد، أعرف أن ما يريده المستثمرون هو النمو الثابت.

وتشكل العواطف جزءاً من طريقة التفكير أو الموضوع الذي نفكر حوله، ومن غير المؤمل أن تترك العواطف المجال مفتوحًا أمام التفكير الصافي.

الفصل التاسع عشر

تفكير القبعة الحمراء

لغة العواطف

العواطف يجب ألا تكون منطقية أو متناغمة.

يمكن استخدام لغة مناسبة للعواطف تتآلف معها.

قاوم إغراء تبرير العواطف.

من أصعب الأمور التي يواجهها صاحب قبعة التفكير الحمراء مقاومة إغراء تبرير العاطفة التي تم الإفصاح عنها. مثل هذا التبرير يحتمل الصواب أو الخطأ. وفي كلتا الحالتين يجعل تفكير القبعة الحمراء مقاومة التبرير أمراً غير ضروري.

... لا تهتم. لماذا لا تثق به، إنك لا تثق به.

... أنت تحب فكرة مكتب في نيويورك. لا داعي لسرد تفاصيل عن أسباب رغبتك في هذه الفكرة. قد يأتي دورها لاحقًا عندما نتوصل إلى قرار بهذا الموضوع.

لقد تربينا أن نعتذر عن المشاعر والعواطف لأنها ليست مادة أو موضوع التفكير المنطقي. ولهذا السبب ترانا نعاملها وكأنها امتداد للمنطق. فإذا أبغضنا شخصًا، يجب أن يكون لدينا سببٌ وجيه لذلك. وإذا أحببنا مشروعًا، يجب أن يكون على أساس منطقي. إن تفكير القبعة الحمراء يحررنا من مثل هذه الالتزامات.

وهل يعني ذلك أننا أحرار أن نتحامل على الآخرين كيفما اتفق؟ أليس هناك خطر في ذلك؟ على النقيض من ذلك، فقد يكون الخطر أكبر في حالة التحامل إذا كان مبنيًا على أساس منطقي، منه إذا كان مجرد عواطف مصرح بها.

لست معارضًا لاستكشاف العواطف وسبر أغوارها، ولكن هذا ليس من ضمن مصطلح قبعة التفكير الحمراء.

إن العواطف متغيرة ومتقلبة. فقد سُئل الأمريكان في استبيان حول تأييدهم للتدخل في وسط أمريكا. فكانت الأغلبية مع التدخل، وعلى الرغم من ذلك، كانت هناك أغلبية ضد كل طريقة مقترحة. فمن الممكن أن تؤيد التدخل عندما يكون فكرة مجرّدة، ولكن تعارضه عندما يُتَرجَم إلى واقع عملي. ومن الناحية المنطقية، قد يبدو ذلك هراءً، ولكنْ في عالم العواطف والأحاسيس فإنه معقول.

ولا يعتبر تقليد القبعة الحمراء بوقًا للعواطف، على الرغم من لجوء بعض الأشخاص إلى استخدامه بهذه الطريقة. فهو يشبه مرآة تعكس العواطف بكل تعقيداتها.

يقال إن سكان الإسكيمو (الإينوت) لديهم عشرون كلمة مرادفة للثلج. وهناك ثقافات أخرى لديها مفردات متعددة ومترادفة مع فوارق دقيقة لا تكاد تُدرَك لكلمة حب. في اللغة الإنجليزية والعديد من اللغات الأوروبية لا يوجد مفردات متسلسلة للدلالة على تحديد درجات العاطفة. على سبيل المثال:

تستخدم في اللغة الإنجليزية مفردات تعني (أحب / أكره، حب، كره، سعيد / غير سعيد، مسرور / غير مسرور) ولكن أليس بالإمكان استخدام كلمة للدلالة على أمر إيجابي غير محدد وكلمة أخرى لأمر سلبي غير محدد.؟

ولأن تفكير القبعة الحمراء يتيح لنا أن نتحدث بصراحة وشجاعة عن شعورنا وأحاسيسنا، فإننا نستطيع أن نناغمها كي تتوافق مع الموقف. وبدون اللجوء للقبعة الحمراء نكون ملزمين باستخدام المفردات ذات الدلالة الشديدة المحدّدة وباللهجة وتعبير الوجه.

... لديَّ إحساس أنك متردد في هذه الصفقة. إنك لا تريد

الدخول فيها ولا تريد أن تكون خارجها. إنك تريد أن تبقى على اتصال معنا في غرفة الانتظار. بمعنى آخر تكون جاهزاً عندما يناسبك الوضع.

... أنت لا تكره (مورجان)، ولكن تشعر بعدم ارتياح منه. وأنت تحب أن تجد عذراً واحداً كي تكرهه.

... لقد خرجنا عن الموضوع ولسنا منسجمين معه.

... يوجد إحساس هادىء بالانكماش حول هذا المشروع التجاري، ليس فقدان الحماس ولكن شيء يشبه تسرباً بطيئاً في قارب مطاطي. لا تشعر بشيء يحدث، ولكنْ عندما تعيد النظر بعد فترة من الوقت، تلاحظ أنها أكثر ترهلاً من قبل.

تعطي القبعة الحمراء المفكِّر الحرية لأن يصبح شاعراً أو أكثر شاعرية عند استخدام أحاسيسه. وهكذا فهي تتيح الفرصة أمام المشاعر وتعطيها الحق للظهور للعيان.

الفصل العشرون

تلخيص تفكير القبعة الحمراء

إن ارتداء القبعة الحمراء يتيح للمفكر القول: «هذا شعوري حول الموضوع»

وكذلك تضفي شرعية للعواطف والمشاعر والأحاسيس كجزء مهم في التفكير.

وتجعل القبعة الحمراء الأحاسيس مرئية بحيث تصبح جزءاً من خريطة التفكير ونظام القيم الذي يحدد الطريق على الخريطة. كما تعطي القبعة الحمراء الطريقة السهلة للمفكر للتحول من حالة الشعور وإليها بطريقة تتعذر دون اللجوء إلى مثل هذه الوسيلة.

و تتيح القبعة الحمراء للمفكر أن يستكشف مشاعر الآخرين عندما يطلب رأيهم باستخدامها.

و عندما يستخدم المفكر قبعة حمراء. فلا داعي إلى محاولة وضع تبريرات للمشاعر أو أسس منطقية لها.

وتتضمن القبعة الحمراء نوعين من الشعور: الأول، العواطف التي

نعرفها مثل الخوف والكره حتى الشك. والثاني، الأحكام المعقدة التي تتدخل في المشاعر والأحاسيس مثل الحدس والحس الداخلي، التذوق، الإحساس، تذوق الجمال، وأنواع غير مرئية من الأحاسيس. ويندرج ضمن قبعة التفكير الحمراء أي احساس يمكن قياسه.

الفصل الحادي والعشرون

القبعة السوداء

ما الخطأ فيها؟

المنطق السلبي.

لماذا لا تعمل؟

لا تناسب معرفتنا وخبراتنا.

الحكم الناقد.

وجهة النظر التشاؤمية.

أجد لزامًا عليَّ أن أذكر هنا أن غالبية المفكرين المتدربين وغير المتدربين يشعرون بارتياح شديد عند ارتداء القبعة السوداء. ومردّ ذلك تركيز الثقافة الغربية على الجدل والمناقشة والنقد. ومن المدهش كما يبدو، أن هناك العديد من الآراء التي تعتقد أن الغرض الأساسي للتفكير هو ارتداء قبعة سوداء، ولسوء الحظ، فإن ذلك يهمل كليًا مظاهر التفكير البنّاء والمبدع.

وعلى الرغم من ذلك، فإن تفكير القبعة السوداء يشكّل جزءاً مهماً من التفكير.

وتفكير القبعة السوداء منطقي دائمًا، وهو سلبي لكنه غير عاطفي. فالدور السلبي العاطفي تقوم به القبعة الحمراء (وتتضمن أيضًا الدور الإيجابي العاطفي). ولا ينظر تفكير القبعة السوداء إلى الجانب المظلم أو الأسود للأشياء، بل إلى السواد المنطقي. في حالة القبعة الحمراء، لاتوجد أسباب واضحة للأحاسيس السلبية، ولكن في القبعة السوداء، يجب ان تكون هناك أسباب منطقية ذات علاقة. وفي الحقيقة فإن إحدى أهم الفوائد لاستخدام مصطلح قبعات التفكير الست هي الفصل بين الشعور السلبي العاطفي والمنطقي السلبي بطريقة واضحة ومحددة.

... لا أعتقد أن تخفيض الاسعار سينجح.

... هذا تفكير قبعة حمراء. أريد منك أن تقول لي تفكير قبعتك السوداء. أريد أسبابًا منطقية.

... من خبراتنا السابقة -- التي استطيع عرضها أمامك كأرقام مبيعات-- لم ينتج تخفيض الأسعار مبيعات كافية تعادل تخفيض هامش الربحية. وكذلك فإن الشركات المنافسة لها تاريخ في تخفيض أسعارها المواجهة المنافسة.

يجب أن تكون أسباب القبعة السوداء في متناول الجميع، وأن تكون معقولة وليست مطروحة بطريقة إقناعية عن طريق شخصية قوية فعّالة. ويعتمد تفكير القبعة السوداء على منطق الملاءمة أو عدم الملاءمة. يتوجب على تفكير القبعة السوداء أن يكون منطقيًا وحقيقيًا ولكن لا يفترض أن يكون عادلاً، فهو يمثل المنطق السلبي: لماذا لا ينجح عمل ما. أما المنطق الإيجابي: لماذا ينجح عمل ما- فهو من اختصاص القبعة الصفراء. وهذا لأن هناك اتجاهًا في العقل لأن يكون سلبيًا وهو قوي لدرجة أنه من المفروض أن تخصص له قبعة خاصة بمفرده. ولذلك على المفكر أن تتاح له الفرصة كي يكون سلبيًا خالصًا.

ومن الجائز أن يكون هناك اختلاف دقيق للغاية في كيمياء العقل عندما نكون سلبيين أو إيجابيين. وإذا كان الأمر كذلك، فلن يكون الأمر «عمليًا» لتكون لدينا قبعة للأحكام الإيجابية تتضمن المنطق الإيجابي والسلبي على حد سواء، لأن كيمياء العقل لا تتحرك بسرعة للأمام والخلف طوال الوقت. ومن الممكن أن يكون التركيب الكيميائي للأمور السلبية هو كيمياء الخوف، والأمور الإيجابية هو كيمياء السرور.

وهناك ادعاء بأن كلمة «نقد» تشمل تقويم نزيه للجوانب الإيجابية

والسلبية . ومن الناحية العملية، فإن كلمة « ينقد » تتضمن الإشارة إلى الخطأ. وهذا بالضبط ما تتضمنه قبعة التفكير السوداء .

وقد أقنعتني سنوات طويلة من الخبرة في تدريس مادة التفكير ، بأن هناك حاجة ماسة لفصل التفكير السلبي المنطقي عن الإيجابي المنطقي . وما يقوم به الأشخاص الذين يدّعون العدالة ، هو مجرد سرد نقاط مضادة لآرائهم.

وعلى الرغم من أن القبعة السوداء هي « قبعة النقد » ، إلاّ أنني أود أن أوضح نقطة مهمة بأن الموضوع ليس مجرد الانحياز لطرف في قضية أو نزاع . فليس هناك أفكار مطروحة ، ولا يوجد خلاف . وتركز القبعة السوداء على السلبيات المنطقية . ويستطيع المفكر أن يتحول من القبعة السوداء الى الصفراء كما يحلو له .

. . . مرتديًا قبعتي السوداء أود الإشارة إلى نقص الطاقة الكهربائية في هذا الكوخ . وعند ارتداء القبعة الصفراء أستطيع أن أشير إلى عدم ضرورة أن تسدد فواتير الكهرباء .

إن عملية التخصيص والتحديد لقبعة التفكير السوداء تريح المفكر من عناء أن يكون عادلاً للطرفين في الموقف . فعندما يرتدي القبعة السوداء يطلق العنان للسلبية .

وللوهلة الأولى قد تبدو القبعة السوداء تدعيمًا للسلبية التي هي خاصية العديد من المفكرين في الأصل. فكما تعمل القبعة الحمراء على جعل العواطف شرعية ، فإن القبعة السوداء تبدو وكأنها تضفي الصفة الشرعية على السلبية المطلقة. ومن الناحية العملية فإن تأثير القبعة السوداء معاكس لذلك:

إن الإنسان السلبي بطبيعته يقوم بممارسة سلبية طوال الوقت وخلال تفكيره ، وتكون سلبيته جاهزة للانقضاض. وهذا يعني أنه في أسلوب تفكيرنا الاعتيادي الممزوج ، حيث نحاول إنجاز كل شيء في آن واحد ، يكون الطابع سلبيًا بشكل رئيسي. وعند التركيز على الجوانب السلبية، فإن القبعة السوداء ، في الحقيقة ، تضع قيودًا لها. وقد يُطلب من المفكر أن يخلع القبعة السوداء ، وهذه إشارة واضحة إلى التحول عن السلبية والابتعاد عنها.

. . .لقد كان تفكير قبعتك السوداء رائعًا. مارأيك أن ترتدي قبعة مختلفة لفترة وجيزة؟

. . . خلال هذا الاجتماع لم نسمع منك غير تفكير قبعة سوداء. هل هي القبعة الوحيدة التي تجيد ارتداءها؟

. . . أريد منك الانتقال من القبعة السوداء إلى القبعة الصفراء في

الدقائق الخمس القادمة. قل لي ماذا ترى الآن؟

. . . نحن عادة نحصل على تفكير قبعتنا السوداء من ماري. فعندما لا تكون مرتدية قبعتها السوداء لا يكون لديها ما تقول.

. . . أنت مفكر قبعة واحدة. إنها القبعة السوداء.

إن لاعب الغولف الذي يجيد ضرب الكرة لا يهمل المضرب وكذلك فإن المفكر الذي يتقن تفكير القبعة السوداء، لا يحب أن يشعر أنه لا يقدر على ارتداء القبعات الأخرى. وبهذه الطريقة فإن مصطلح القبعة يبين بوضوح أن السلبية جزء واحد من التفكير.

قد يتبادر لكثير من القراء أن دور القبعة السوداء شبيه بالدور التقليدي لمحامي الشيطان.

. . .إنني معجب بفكرة النقل الجوي للمسافرين ، ولكن سوف أقوم بتمثيل دور محامي الشيطان لفترة وجيزة.

. . .لقد جرّنا الحماس بعيداً. يجب أن يمثل أحدنا محامي الشيطان ويبين أن سعر البيع سيكون مرتفعًا جداً.

في الحقيقة أن دور القبعة السوداء شبيه بدور محامي الشيطان ويندمج مع الأدوار الستة للرموز المستخدمة للقبعات. وهكذا فإن

للسلبية دوراً واحداً فقط. ولكنْ هناك فرقٌ مهم.

صحيح أن محامي الشيطان موظف في الكنيسة الكاثوليكية مهمته إظهار نواحي الضعف في البيانات التي يقوم عليها طلب مقدّم لرفع امرئ ما إلى مرتبة القديسين أو لمناقشة المدعى عليه والتُّهم بممارسة السحر أو البدع. وهكذا نعود إلى الجدل. وكما ذكرت آنفاً، إن تفكير القبعة السوداء لا علاقة له بالجدل أو النزاع ولكن يركز فقط على النواحي المنطقية السلبية.

إن تفكير القبعة السوداء يستخدم لتعبئة الجزء الأسود لخريطة التفكير. وظيفة القبعة السوداء تشبه وظيفة القبعات الأخرى، ويجب أن تنجز كاملة. والامتناع عن قبعة التفكير السوداء لمجرد الخوف من تدمير فكرة بسبب المظاهر السلبية فإن ذلك يدمر الغرض من قبعات التفكير الست– وهو إن كل قبعة تلعب دوراً كاملاً.

الفصل الثاني والعشرون

تفكير القبعة السوداء

المادة والطريقة

أخطاء التفكير.

لماذا لا يتبع شيءٌ آخر؟

قواعد الدليل.

النتائج الممكنة.

كما هو الحال في تفكير القبعة الحمراء ، فإن بإمكان تفكير القبعة السوداء أن يُطبَّق على الموضوع نفسه– سوف أتطرق لهذا الموضوع في فصل لاحق– وعلى المناقشة أو التفكير نفسه: أي طريقة التفكير.

... حسب علمي هذا افتراض.

... لا أرى كيف يتبع هذا الموضوع حسب قولك.

... الأرقام التي لديَّ مختلفة عن تلك التي قدمتها لي.

... ليس هذا التفسير الوحيد من نوعه، ولكنه أحدها.

. . . لا داعي لوجود علاقة منطقية بين تلك النقاط.

إنه لأمر سخيف وغير مريح إذا كان مفروضاً على المفكر ارتداء قبعة سوداء كلما أراد أن يقول ملاحظة من هذا القبيل. فمن المفهوم بأن مثل هذه الملاحظات تعتبر جزءاً من تفكير القبعة السوداء سواء أكان الأمر معلناً رسمياً أم غير ذلك.

من الناحية العملية، يفضل أن يقوم المفكر بتجميع الملاحظات بدلاً من الاعتراض المفاجىء والتدخل كلما سنحت الفرصة كما يحدث في حالة النزاعات الاعتيادية. ويمكن أن يطرح المفكر عبارة قبعة سوداء رسمية، محدداً بواسطتها الأخطاء المتعددة في التفكير.

سوف ارتدي قبعة تفكيري السوداء الآن لأنني سوف أعرض ما أعتقده أخطاء في هذا النقاش. إن هبوط استهلاك المشروبات الكحولية يعود للوعي الصحي، ومن الممكن أن يرجع لأسباب أخرى مثل ازدياد شرب الخمور أو القوانين الصارمة للقيادة في أثناء تأثير الخمور. وكذلك فإن ارتفاع مبيعات الفودكا يعود لكثرة الإعلانات، ولا علاقة له بالنكهة.

ـ كما الاحظ حتى الآن، فقد عرضتم العديد من الآراء والافتراضات ومشاعر القبعة الحمراء.

– هذا ليس صحيحًا. فإن الإعفاءات الضريبية تطبّق إذا كانت الأبحاث والأعمال التطويرية نُفِّذتْ خارج آيرلندة.

– أود أن أردَّ عليك باستخدام قبعة التفكير السوداء. إن الأرقام التي أوردتها قديمة ومضت عليها أربع سنوات وهي خاصة بالجنوب فقط.

لا أريد أن أعرض قوانين الاستنتاج المنطقي كافة، فمعظمها مجرد وغير عملي. ويمكن تبسيطها على النحو الآتي:

١– هل الأساس صحيح ويمكن تبريره؟

٢– هل الاستنتاج يتبع؟

٣– هل يتبع الاستنتاج بالضرورة؟

٤– هل هناك استنتاجات أخرى ممكنة؟

وأقصد بكلمة «استنتاج» أي شيء ينتج عن شيء آخر. وفي الغالب يكون الاستنتاج نتيجة.

... إذا زدنا الأحكام بالسجن والعقوبات، فسوف نقلل من الجريمة.

قد تبدو هذه العبارة منطقية إلى حد كافٍ. ولو تفحصناها بالتفصيل، لوجدنا الاستنتاج يمكن أن يحدث ولكن ليس بالضرورة، فإذا كانت نسبة الإمساك بالمجرم من المعروف أنها قليلة، فزيادة

العقوبات قد لا تكون فعّالة. وإذا لم تفرض المحاكم عقوبات وأحكام أقسى، فتأثير الردع، قد يفقد. وعلى الرغم من ذلك، يمكن القول بأن زيادة العقوبات الرادعة من المحتمل أن تُؤدي إلى «نوع من التأثير» في تفكير الجريمة. وهنا نأتي إلى تقييم مقدار هذا «التأثير». فإذا كان هذا التأثير هو التكلفة الزائدة لإبقاء المجرم في السجن،فهو قليل. ولكن بإمكاننا أن نذهب إلى أبعد من ذلك. هل العقوبات المتزايدة تجعل الجريمة أسوأ؟ قد يلجأ المجرم إلى قتل ضحيته كي يقلل من فرصة الإمساك به إذا كانت العقوبة قاسية جداً. ومن الممكن أن يتحول المسيء بسبب الإقامة الطويلة في السجن لجنحة بسيطة،إلى مجرم قاسي القلب. وأخيراً فإن تكلفة الاحتفاظ بالسجناء لمدة أطول في السجن قد يكون لها تأثير أقل لتقليل الجريمة من صرف الأموال على تعيين رجال شرطة أكثر.

والطريف في هذا المثال هو أننا نحتاج إلى خيال واسع من أجل توليد نتائج بديلة واحتمالات.

وكما كتبت في كتاب «التفكير العملي»[1] فالبرهان في الغالب ليس إلاّ مجرد نقص في الخيال. وهذا ينطبق على العلم والقانون، ومعظم الأنظمة ما عدا الرياضيات وألعاب المفردات الفلسفية.

---

(١) صدرت ترجمة له في المجمع الثقافي / أبو ظبي - الإمارات العربية المتحدة،وقد قمنا بترجمته (المترجم)

ومن الناحية العملية، فإن إحدى أفضل الطرق لعرض خطأ منطقي هي طرح تفسير بديل أو إمكانية بديلة.

... صحيح في العديد من البلدان، أن عدد حالات الطلاق ترتفع مع عدد بيع الغسالات، ولكن لايدل هذا بالضرورة على أن الغسالات هي التي تسبب حالات الطلاق. فكلاهما سببه الوفرة وتطور المجتمعات وزيادة نسبة عدد النساء العاملات وارتفاع الدخل.... إلخ

... إذا قمنا برفع الأسعار، فالمبيعات سوف تنخفض. ولكن إذا تمكنّا من تبرير تقديم هدية أو شيء مجانًا أو بسعر مخفض عند شراء سلعة ما، فقد نجذب عدداً من الزبائن، وسوف يتم تعويض انخفاض المبيعات عن طريق العائدات المتزايدة.

ونعود في هذا المجال إلى موضوع «الاحتمالية» التي ذُكرت ضمن قبعة التفكير البيضاء. فمن الأمور المقبولة تمامًا الإشارة إلى البدائل الممكنة، ولكن لا يجوز أن يكون ادعاء أو شكوى بأن كل بديل محتمل. فالنقطة المهمة التي يجب تذكرها دائمًا هي أن تفكير القبعة السوداء ليس جدلاً أو نزاعًا.

كيف نتعامل مع الخطأ على خارطة التفكير؟.

يعتقد أحد الأشخاص أن العقوبات المتزايدة سوف تقلل من حدوث

الجريمة. وثمة شخص آخر لديه شعوربأن هذا افتراض ممكن ولكنه غير مثبت أو مجرّب. وكلما أمكن، تمّ اللجوء إلى استخدام الإحصاءات أو الخبرات السابقة كي تساعد على اعتبار الموضوع في نطاق (القبعة البيضاء). وإذا لم يتم تحديد الموضوع، فإن البدائل المتعددة ووجهات النظر توضع على الخريطة كاحتمالات ممكنة. فإذا كان الدليل ضعيفًا، فالاحتمال يعدُّ رأيًا. ويحق لأي شخص يستخدم الخريطة أن يختار الانتباه لهذا الرأي أو إهماله.

. . .إنه افتراض معقول بأن رحلات السفر في أثناء العطل ستتزايد؛ لأن دخول العائلات تزداد، وعدد الأطفال قليل، وسوف يصبح السفر بالطائرة أرخص.

. . . من الممكن أن الناس يشعرون بالملل في أثناء السفر، لأن موضوع الجدّة والحداثة يتلاشى، وهكذا يلجأون إلى قضاء إجازات في «بيتهم الثاني» في نفس بلدانهم.

الاحتمالان واردان، ويمكن أن يتعايشا، وحتى عندما يكون الاحتمالان مقصورَين على جماعة، فإنهما يظهران على الخارطة حتى يتم الاختيار بواسطة الدليل أو التفضيل بسبب العاطفة. وحتى الحقيقة المتنازع عليها توضع على الخارطة- شريطة وضع علامة تفيد بأنها «متنازع عليها».

الفصل الثالث والعشرون

تفكير القبعة السوداء

مادة الماضي والمستقبل

– كيف يناسب هذا أنماط خبراتي السابقة؟

– هل الموضوع هكذا؟

– ما هي المخاطر؟

لاحظنا تفكير القبعة السوداء فيما يتعلق بطريقة التفكير. والآن ننتقل إلى الجوهر أو المادة.

هل الحقائق صحيحة؟ هل الحقائق ذات علاقة بالموضوع؟ إن الحقائق تعرض ضمن إطار قبعة التفكير البيضاء، ولكن يتم تحديدها باستخدام تفكير القبعة السوداء.

. . . من الممكن أن يبخس تقدير عدد الأشخاص العاطلين عن العمل لأن العديد من الأشخاص لا يقومون بتسجيل أسمائهم.

. . . إن القول بأن هناك ٦٠٠ مليون رحلة جوية سنوياً لا يعطي

فكرة عن العدد الحقيقي للأشخاص الذين يستخدمون الطائرات. لأن بعضهم يقومون بعدة رحلات. وكذلك فإن هذا العدد يشمل الرحلات الداخلية القصيرة.

- إن الأرقام التي تبين انخفاض عدد الجرائم في الولايات المتحدة الأمريكية يجب أن تنسب لعدد السكان من كل فئة عمرية. فقد يعزى السبب لانخفاض نسبة الجريمة فقط بين الأشخاص من الفئة العمرية ذات الجرائم الأساسية من سن ١٨ إلى ٢٣ سنة.

إن تحدي الأرقام والتقارير أحد أبسط الاستخدامات لقبعة التفكير السوداء وأكثرها وضوحاً. وفي مثل هذه الحالات يكون غرض قبعة التفكير السوداء هو الإشارة إلى أن الحقائق خاطئة أو الاشارة إلى أنه لا يمكن تطبيقها. وإذا كان ثمة قرار يعتمد على الحقائق، فإن الإمكانية - حتى لو كانت بسيطة - لعدم تطبيقها سوف تقود للبحث عن حقائق وأرقام محسنّة. والغرض من قبعة التفكير السوداء ليس خلق الشك كما يفعل محامي الدفاع في المحكمة، ولكن كي يبين نقاط الضعف بطريقة موضوعية.

والقدر الأكبر من الخبرات هو الذي لا يؤخذ بعين الاعتبار عند استخدام الحقائق والأرقام. ويبين تفكير القبعة السوداء العبارات أو الاقتراحات التي لا تناسب مثل هذه الخبرة.

... حسب خبرتي في هذا المجال، إذا منحتَ الموظفين مكافأة مالية، فإنهم يتوقعون أنها ستدخل في رواتبهم أو أجورهم الاعتيادية.

... حسب خبرتي فإن ردود أفعال الأشخاص تكون إيجابية إذا أحسوا بالتقدير عند بذلهم جهوداً إضافية وخاصة إذا كان التقدير مادياً ملموساً.

... وإذا توقَّع الأفراد المكافأة، قاموا بإنجاز أعمال قليلة حتى تقدّم لهم مكافأة.

العبارتان الأولى والثانية تناسبان خبرات أفراد يناقشون الحوافز التشجيعية، أما العبارة الثالثة فقد لا تناسبها.

وعلينا القول في هذا المجال إنَّ الخبرة أمر شخصي ويختلف من فرد إلى آخر، ففي ثقافات مختلفة يختلف تأثير المكافأة.

جدير بالذكر أيضاً أن الظروف المختلفة تؤدي إلى تأثيرات مختلفة. فمن الجائز إذا كانت المكافأة متكررة، أن يحدث بعدها الكسل. لهذه الأسباب المتعددة، قد تظهر الخبرة وكأنها غير متوافقة او قد تبدو مُعارضة.

... في حالات التضخم، يتجه الناس نحو التوفير بصورة أكثر.

. . . هذا ليس صحيحاً، إنهم يوفرون أقل.

في أغلب البلدان يتجه الأفراد إلى التوفير، ولكن لايحدث هذا في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد يعود ذلك لتوفُّر الاستشارات والنصائح المالية، وأن الناس أكثر وعياً في الأمور المالية، أو لأن الفوائد على المبالغ المقترضة تخصم من الضريبة، وفي حالة التضخم فإن معدلات الفائدة قد تكون سلبية.

في بعض الأحيان يحاول فيها مفكر القبعة السوداء تحدي شيء ما بطريقة مطلقة، وينطبق هذا على الحقائق العلمية، ونتائج الأبحاث والبيانات الثابتة. . . الخ.

. . . أعتقد أن هذا خطأ، فالعديد من الأسواق المركزية لا يربح أكثر من ٢٪ - ٣٪ من العوائد.

وفي بعض الأحيان الأخرى يقتنع مفكر القبعة السوداء بعرض خبرته الشخصية.

- لقد وجدت أن العمل لدى مؤسسة صغيرة يقدم حوافز تشجيعية أكثر. ولا أوافق على رأيك القائل بإن المؤسسات ذات السلطات غير المركزية تشبه إلى حد ما المؤسسات الصغيرة.

- عليَّ ارتداء قبعتي السوداء لأخبرك بأن ما هو مقترح لا يتوافق مع

خبراتي خلال عشرين عاماً في أعمال مواد التجميل، فإنك لا تستطيع أن تحتفظ بنفس النوع كهدية تشجيعية وسلعة معروضة للبيع.

ومن واجبات قبعة التفكير السوداء أيضا عرض المخاطر والمشاكل والمساوئ التي قد تنجم مستقبلاً.

– لو تركنا الاستخدام الأول للأسلحة النووية، فقد يجتاح الروس أوروبا باستخدامهم أسلحة تقليدية.

– يجب أن أبين لك أن زوجك في إجراءات الطلاق قد يدعي أنك لست مناسبة لرعاية الأطفال.

– إذا استمر الجنيه الإسترليني في الانخفاض مقابل الدولار، فيجب رفع أسعار الفائدة وسيؤدي ذلك إلى هبوط أسعار السوق المالي.

الطريق الوحيد للنظر إلى المستقبل هي بالرجوع الى الماضي. وقد يعني ذلك نوعاً من الاستقراء (استنتاج سلسلة من ملاحظات واحوال أو تطورات محتملة الوقوع ولكنها غير ملاحظة).

– هناك اتجاه راسخ نحو أكل الوجبات الخفيفة. وقد بدأ الناس بتقليل الوجبات الرسمية الكبرى والأكل وهم يمشون « يرعون كالماشية ».

– لقد أخفقت العديد من شركات الألبان وهي تحاول بيع الآيس كريم (البوظة) للشعب الفرنسي . ولا أرى سبباً لنجاح هذه المحاولة الجديدة .

ويمكن تفسير المستقبل على أنه تمازج اتجاهات ونماذج وأنماط مختلفة .

– كلما قصر أسبوع العمل، ازداد الشعور بوقت الفراغ . ولكن زيادة البطالة تعني أنَّ الكثير من الناس يصرفون نقوداً أكثر على وسائل الراحة . ولذلك قد نحتاج إلى أنواع رخيصة من أوقات الفراغ .

– يخبرني تفكير قبعتي السوداء أن أجهزة الكمبيوتر (أبل) سوف تختفي من السوق مالم تتوافق مع أجهزة آي . بي . إم، فالعملاء سيطلبون برامج يمكن استخدامها على أجهزة آي . بي . إم .

نحن دائماً قادرون على معرفة الماضي، على الرغم من عدم تأكدنا من أنّ بعض دروس الماضي لاتنطبق على مواقف خاصة معاصرة . أما بخصوص المستقبل فعلينا أن نكون متأملين . ويمكن وصف تفكير القبعة الصفراء بأنه تأملي – إيجابي لأنه متفائل وينظر إلى الجوانب الإيجابية المضيئة والجيدة والتي تنجم عن قرار معين أو عمل مقترح . ويهتم أحد وظائف القبعة السوداء بتقديم التوازن التأملي السلبي :

«قد تتعطل هذه الأشياء».

– فيما يتعلق بدخول مجال الكمبيوتر الشخصي، يجب أن آرتدي قبعتي السوداء كي أطلعك على تفكيري. هل يمكننا الدخول بشكل عام؟ هل نستطيع عرضه للبيع بالسعر المناسب؟ ما هي الحسنات التي تميزه من المنافسين؟ لماذا يشتريه أي زبون؟

ونأتي هنا إلى ما يسمى: «السؤال المنفي» حيث يقول مفكر القبعة السوداء: «لدي رأي سلبي ويتوقف الأمر عليك لإقناعي بأنني مخطئ».

– لماذا تعتقد أن هذا المستشار سيكون أفضل من الذي سبقه؟

– ماذا يحدث لو دخل اليابانيون سوق الطيران المدني؟

– أين يكون موقعنا إذا قامت إحدى الشركات الصيدلية بصناعة عدسات داخل العين؟

ويمكن جعل معظم الأسئلة منفية (سلبية) عندما نبدأها بعبارة مثل: «أرى خطورة..».

– أرى خطورة أن المنافسة سوف تناسب أسعارنا الرخيصة.

– أرى خطورة أن المساعدات الحكومية سوف تُوقف فجأة.

- أرى خطورة زيادة إنتاج الحليب.

- أرى خطورة أن الأجور المرتفعة سوف ترفع من تكاليف الإنتاج وتوقف أعمالنا.

- أرى خطورة أن تصبح قبعات التفكير الست مجرد لعبة بحد ذاتها، بحيث يتم نسيان الموضوع الذي يجب التفكير حوله.

فكما أن محامي الشيطان دور تفكيري تقليدي، فإن دور كاساندرا (نبيّة القدر المشؤوم) يعتبر كذلك.

ويناسب هذا الدور المظهر التأملي السلبي لقبعة التفكير السوداء.

كيف يواجه الفرد الأمور السلبية التي تُلقى عليه بواسطة قبعة التفكير السوداء؟ أول ما يجب تذكّره هو أن الموقف عبارة عن عمل خريطة وليس موقفاً جدلياً نزاعياً.

والمطلوب أولاً هو ملاحظة الوضع السلبي والاعتراف به.

- نعم، هذا أمر خطير للغاية، وفي حالة حدوثه، سنواجه مشاكل وبالتأكيد فإننا نحتاج إلى أخذه بعين الاعتبار.

والطريقة الثانية هي الاعتراف بالرأي السلبي وتقديم رأي موازٍ له من غير المتوقع حدوثه.

– هناك احتمال ولكن أعتقد أنه بعيد الحدوث. لقد مضت علينا أربع سنوات ونحن نجري تجارب على هذا المنتج، وأي فشل سوف يظهر بوضوح.

أما الطريقة الثالثة فتكون بالاعتراف بالخطر وتقديم إجابة مقترحة.

– إذا قام المنافسون ببيع بضائعهم بنفس أسعارنا، سنقوم بطرح منتج بسعر منخفض صمِّم خصيصاً كي يباع بهذا السعر المنخفض، وإذا حاولوا تقليد ذلك، فلن يبقى لهم هامش ربحي.

والطريقة الرابعة تتلخص بإنكار صحة الخطر، ويكون بالقيام بالتفكير بطريقة القبعة السوداء لمواجهة القبعة السوداء الأخرى.

– لا أعرف كيف يحدث ذلك، لأن تكلفة دخول أي جديد للسوق عالية جداً. ونحن نعرف مَنْ الذين يسيطرون على السوق.

والطريقة الخامسة تكون بتقديم بديل بجانب رأي القبعة السوداء.

– كلما انخفضت أسعار البترول مقارنة بتكاليف أخرى، لجأ الأشخاص ثانيةً إلى شراء سيارات كبيرة، ولكن عندما يعتادون على الراحة التي توفرها السيارات الصغيرة، فإني على اعتقاد أنه يوجد سوق لها.

الفصل الرابع والعشرون

تفكير القبعة السوداء

انغماس وتساهل في السلبية

– من الأسهل أن يكون المرء سلبياً.

– من الممتع أن يكون المرء سلبياً.

– نعم... ولكن.

يعتبر إنشاء خط سكة حديدية عملاً فذاً ومعقداً، لأن وضع بلاطة إسمنتية عبرها يمكن أن يؤدي إلى خروج قطار سريع عن مساره. ووضع تلك البلاطة الإسمنتية لا يعدّ عملية ماهرة، فالتدمير والهدم أسهل بكثير من البناء. وكذلك الحال بالنسبة للسلبية. ولهذا فإن من الضرورة بمكان عند مراعاة تفكير القبعة السوداء مراعاة جوانب السلبية التي غالباً ما تقود إلى «الانغماس السلبي».

والتفكير السلبي جذاب لأنه يتحقق مباشرة وبصورة كاملة.

فعندما يثبت خطأ شيء يحصل الرضا والارتياح. إن طرح فكرة بناءة لا يأتي بإنجاز حتى يعجب بها شخص أو تستطيع إثبات صحتها

(وهذا يأخذ بعض الوقت) .

إن مهاجمة أو معارضة فكرة ما تؤدي إلى شعور بالتفوق ، كما إنَّ إطراء فكرةٍ يوحي بأن الذي يمدحها أقل مكانة من صاحبها .

والنقد سهل لأن ما يقوم به الناقد هو اختيار إطار لإصدار الحكم وبيان أن الاقتراح لايناسب ذلك الإطار .

. . . ما نحن بحاجة إليه بسيط للغاية . إن ما نقترحه هنا معقّد للغاية ، ولكنه لن يضيع هباء .

ولكن ، لو كان الاقتراح سهلاً ومباشراً ، لكان الإطار النقدي مختلفاً .

. . . هذا عرض بسيط للموقف ، وهو بمستوى أطفال الروضة . وإن ابني الذي عمره ست سنوات يمكنه عمل أفضل من ذلك . علينا أن نأخذ الجوانب كافة بعين الاعتبار .

لاحظ أن الرفض المفاجئ للاقتراحات أسهل من تشكيل عرض جديد ، وأن النقد لا يعتمد في الحقيقة على موضوع العرض بل على كونه « معقداً جداً » أو « بسيطاً جداً » ، والغريب أنَّ غالبية النقد هي من هذا القبيل ، ويجب وضع هذا النوع من التفكير ضمن القبعة الحمراء بدلاً من السوداء .

... لا أحب عرضك الذي قدمته.

... هناك الكثير من تفكير القبعة الحمراء الذي يبدو وكأنه تفكير قبعة سوداء.

... إذا كان ذلك كلَّ ما لديك. فإننا نعدّه تفكير قبعة حمراء، وليس تفكير قبعة سوداء. إنك تلتزم بعواطفك.

من الأسهل تفصيل بدلة غير مناسبة القياس بدلاً من تفصيل بدلة غير مناسبة. وهذا يقود إلى مصطلح «نعم.. ولكن». وهنا يتجاهل المفكر السلبي الجزء الرئيسي من العرض القيِّم العملي كي يركز على جزء فرعي مشكوك فيه.

... الكتاب جيد، ولكن لا أدري لِمَ اختارت الكاتبة ذلك العنوان الغريب، إذ ليس له علاقة بموضوع الكتاب إنّه عنوان فيلم عاطفي ركيك.

... الميزانية تبدو غريبة بسبب فرض ضريبة القيمة المضافة (ضريبة المبيعات) على طلبات الطعام التي يأخذها الزبون لبيته. فإذا كان الطعام بارداً لا تفرض عليه ضريبة لأنه مجرد غذاء، ولكنه إذا كان ساخناً، تفرض الضريبة لأن الطعام أصبح «وجبة» وليس مجرد غذاء.

وهناك ادعاء مفاده، الناقد عندما يبين الأخطاء البسيطة إنه يقدم

خدمة مفيدة لأنه يقول: «كل شيء آخر على ما يرام، فلو أنك قمت بتصحيح تلك الهفوة البسيطة لكان عملك كاملاً»، ولاشك أنّ مثل ذلك يحدث عندما يقوم مصمم أو كاتب بتنظيم عمله، ولكن عندما ينتهي العمل يكون مصطلح الناقد: «عليَّ الآن أن أجد شيئاً كي أنتقده».

في مثال ضريبة الوجبات السريعة، نجد مصطلحاً آخر، وهو أن المفكر السلبي يعطي انطباعاً بأنه يركز على أنموذجٍ من الكل فقط. وعند عرض الأنموذج ومعرفة سخافته فإن ذلك يدل على أن الكل سخيف أيضاً. وهذا شبيه بما يلي: «أي رجل بإمكانه القيام بمثل هذا العمل السخيف فإنه رجل سخيف. «وعليه، فإن أي شيء يعمله سخيف». وتلك بعض الأمثلة حول انغماس المفكر السلبي. وهناك العديد من الأمثلة الأخرى تشمل صفات مثل («ضعيف، واهن»، «المسمى أو المزعوم» «طفولي».. إلخ) وهناك الساخر، ومن لايفهمون شيئا جديداً: «ملابس الإمبراطور الجديدة» وهناك توضيح مفصل لمخاطر التفكير السلبي وطريقة المنازعات في كتابي الجديد: «الصراعات: الطريقة الأفضل لحلها».

يشمل تفكير القبعة السوداء التفكير السلبي الجاد وليس التفكير بالأمور السلبية الطفولية التي أعرضها في هذا الفصل.

إن الجانب الجدي في مصطلح «نعم... ولكن» هو أنه من الضروري في بعض الأحيان الإشارة إلى خطر غير متوقع الحدوث ولكن على الرغم من ذلك يشار اليه.

... أعرف أنك فحصت ريشات التُربينة من أجل تشغيل محرك طائرة نفاثة، ولكن هل تقاوم ضربة طائر من الجانب؟

... ليس من المحتمل، ولكن هناك إمكانية وجود عميل ثنائي. علينا أن نأخذ الأمر بعين الاعتبار.

... افترض إمكانية ارتفاع أسعار تلك الكتب بدرجة كافية لاعتبارها هدايا قيمة.

وقد عالجت موضوع «الاحتمال» في الفصل الخامس بالقبعة البيضاء.

وطالما أنّ موضوعاً ما محدد الإطار (الاحتمال)، فإنه يجوز استخدام تعليقات سلبية «نعم... ولكن» حيث تعرض هذه الأمور من أجل تصويبها أو من أجل أخذها بعين الاعتبار.

الفصل الخامس والعشرون

تفكير القبعة السوداء

أيهما أولاً: السلبية أم الإيجابية؟

- هل القبعة الصفراء يجب أن تسبق السوداء؟
- الخوف والأمان.
- حب الاستطلاع والاستكشاف.

يلاحظ الأطفال ويعارضون بعض التغييرات التي تحدث لقصة يعرفونها جداً. هناك عنصر أمان في التكرار.

من الأمور المعقولة الافتراض أنه تحت ظروف الخوف يلجأ الحيوان إلى الأنماط السلوكية المعروفة لديه إما بالقتال أو بالطيران والهروب - إن الجنود في أثناء القتال وإطلاق النار يلتزمون بالانضباط.

هل المظهر السلبي للعقل هو اللجوء للأنماط المعروفة لدينا؟

وأي قبعة يجب على المفكر أن يرتدي أولاً: السوداء التي تدقق وتتفحص الأمور السلبية، أم الصفراء ذات الاستكشاف الإيجابي؟

يمكن القول: إنّ القبعة السوداء يجب أن تستخدم أولاً لكي يتم رفض الأفكار غير العملية دون إضاعة الوقت والبحث فيها. ومعظم الناس يلجأون إلى عملية الغربلة السلبية لأنها سريعة وفعالة. فعندما نبحث عن الكفاءة دون الأداء فإن عملية الغربلة السلبية توفر الوقت.

إنّ رؤية الأخطاء والعيوب لأي اقتراح أسهل من رؤية الصفات الحسنة. ولذلك إذا استخدمنا القبعة السوداء أولاً عند مناقشة عرض جديد، فمن غير المحتمل أن نستمر به. حالما يتجه العقل إلى السلبية، يصبح من الصعب رؤية الإيجابية.

ومن الممكن أن تتركز كيمياء العقل على «الخوف» و «الأمان».

وهكذا عندما، نفكر بالتغيير أو بأخذ أفكار بعين الاعتبار، فمن الأكثر منطقية أن تستخدم القبعة الصفراء أولاً ثم السوداء.

.. يمكننا الآن خلع القبعة السوداء وارتداء الصفراء.

... ذلك تفكير القبعة السوداء، احتفظ به لوقت آخر.

... لا أريد مقاطعات من تفكير القبعة السوداء. يرجى كتابتها وتسليمها إلينا لاحقاً.

عندما تطرح الفكرة وفوائدها، يفتح المجال لتفكير القبعة السوداء.

وأود التركيز هنا بأنه يصبح واجب الجميع استخدام تفكير القبعة الصفراء لمناقشة المشروع المقترح، وليس فقط واجب الشخص الذي وضع الاقتراح بينما يجلس الآخرون صامتين منتظرين ارتداء قبعاتهم السوداء.

... لم تقل شيئا حتى الآن. أريد منك تعليقات القبعة الصفراء.

قد يقول قائل إنَّ الفكرة التي تجتاز «الأحكام السلبية» التي تصدرها القبعة السوداء، تكون فكرة ناجحة بطريقة تلقائية، وعليه لا داعي إلى اللجوء لقبعة التفكير الصفراء.

وهذا يقود إلى افتراض خاطئ هو أن جميع محاسن فكرةٍ ما تطرح وما علينا إلا اختبارها. يحتاج الأمر إلى خيال جامح جاد وتفكير من أجل استكشاف محاسن تلك الفكرة.

ولهذا السبب يجب أن يأتي استخدام القبعة الصفراء أولاً.

عندما تطرح الفكرة، يمكن تطبيق تفكير القبعة السوداء بطريقتين: الأولى، لاختبار صلاحية الفكرة من الناحية العملية.

... هل الفكرة قانونية؟

... هل الفكرة عملية؟

. . . هل هناك فوائد للفكرة؟

. . . هل تستحق القيام بها؟

لقد اخترت أن أضع ضمن الناحية العملية فكرة الفائدة: فإذا لم توجد فوائد تكون الفكرة عملية من الناحية المجردة وليس على الطبيعة. وحالما تثبت صلاحية الفكرة عملياً، والثانية تبحث عن تطوير الفكرة بالإشارة إلى الأخطاء.

. . . لو اتبعنا تلك الطريقة، سيتراكم علينا العمل آخر كل شهر.

. . . سوف يساء استخدام النظام، ما لم يكن هناك رمز خاص للمتسوقين.

يعتبر تطوير التصاميم من استخدامات قبعة التفكير السوداء الإيجابية، لا يقتصر تطوير التصميم على إزالة الأخطاء، فالتصور والخيال وتحقيق الفوائد أكثر أهمية من ذلك، واكتشاف الخطأ وتصويبه من الأمور المهمة والأساسية في التصميم.

على الرغم من ذلك فإن هناك فرصة من وقت إلى آخر للقيام بأمور كثيرة بدلاً من مجرد إزالة الأخطاء أو إنهاء المشكلة. من الممكن تحويل المشكلة إلى مصدر نفع أو فرصة يمكن الاستفادة منها. ويتطلب هذا مزج تفكير القبعة الخضراء (الإبداع) مع تفكير القبعة الصفراء.

ولا يُعنى تفكير القبعة السوداء بحل المشاكل بل يهتم فقط بالإشارة إليها ولفت الأنظار لها.

الفصل السادس والعشرون

تلخيص تفكير القبعة السوداء

يركز تفكير القبعة السوداء بشكل رئيسي على تقييم الأمور سلبياً. ويقوم المفكر الذي يرتدي القبعة السوداء بلفت الانتباه إلى الأخطاء، وإلى عدم موافقة خبرة ما أو معرفة لفكرة معينة. كما يشير مفكر القبعة السوداء إلى أسباب عدم صلاحية فكرة ما من الناحية العملية. كما يبين مخاطر الفكرة، وكذلك يشير الى الأخطاء في تصميم ما.

ولايعتبر تفكير القبعة السوداء نزاعاً أو خلافاً، ولا يجب النظر إليه كذلك، بل هو محاولة موضوعية لوضع العناصر السلبية على الخريطة.

قد يلفت تفكير القبعة السوداء الأنظار إلى الأخطاء في أسلوب التفكير والطريقة نفسها.

يقوم تفكير القبعة السوداء بمقارنة فكرة ما مع الماضي بمعرفة مدى التطابق لما هو معروف مسبقاً.

كما يمكن أن يسلط الضوء على فكرة في المستقبل لمعرفة ما سيحدث من أخطاء أو فشل.

وكذلك يطرح تفكير القبعة السوداء أسئلة سلبية.

لا يجوز أن يستخدم تفكير القبعة السوداء لإخفاء الأحاسيس السلبية التي يجب أن تستفيد من القبعة الحمراء.

يترك التقويم الإيجابي لقبعة التفكير الصفراء، وفي حالة الأفكار الجديدة يجب استخدام القبعة الصفراء قبل السوداء.

الفصل السابع والعشرون

القبعة الصفراء

التأمل الإيجابي

- اللون الأصفر يرمز لأشعة الشمس والإشراق والتفاؤل.
- التركيز على الفائدة.
- التفكير البنَّاء الذي يحقق الأشياء.

كون المرء إيجابياً يعتبر أمراً اختيارياً. نختار النظر إلى الأشياء بطريقة إيجابية. وكذلك نختار التركيز على العناصر الإيجابية في موقف ما. وعلاوة على ذلك نستطيع البحث عن الفوائد والمزايا.

تعتبر القبعة الصفراء نقيض القبعة السوداء من حيث الاتجاه واتخاذ الموقف. فالقبعة السوداء تهتم بالتقييم السلبي، بينما الصفراء تركز على الإيجابي، ولسوء الحظ، هناك أسباب طبيعية لكون المرء سلبياً أكثر من كونه إيجابياً. ومن الممكن أن يحمينا التفكير السلبي من الوقوع في الأخطاء ومن المخاطرة ومواجهة الخطر. أما التفكير الإيجابي

فيجب أن يجمع بين حب الاستطلاع والسعادة والطمع والرغبة في «جعل الأشياء تحدث»، ويمكن مناقشة فكرة أنَّ تطور المرء يعتمد على رغبته في جعل الأشياء تعمل وتتحقق. لقد وضحت ذلك في كتابي حول النجاح: «التكتيك: فن وعلم النجاح» حيث يوضح الصفة الوحيدة التي يتصف بها الناجحون وهي الرغبة الغامرة لجعل الأشياء تحدث.

لقد استخدمت مصطلح «تأملية - إيجابية» لوصف القبعة الصفراء لانه عند إعداد أي خطوة عمل فإننا دائماً نتطلع إلى المستقبل، حيث هو الزمن الذي ستنفَّذ فيه الخطة. والمستقبل غيب ولا يمكننا أن نثق به والماضي انتهى، وما علينا إلا أن نتأمل ونتفكر فيما يمكن حدوثه. وهكذا نشرع في عمل لانه يستحق العمل به. إن تقييمنا لقيمة الشيء هو الذي يضفي الإيجابية على العمل ويجعله تأملياً وإيجابياً.

حتى عندما ننظر إلى شيء حدث وانتهى، نختار أن ننظر للإيجابيات أو نستخلصها منه.

... الأمر الإيجابي هو أننا الآن نعرف كيف سيتصرف الشخص فقد انتهينا من عدم الوضوح.

... دعونا نرتدِ القبعات الصفراء وننظر إلى الجوانب الإيجابية. لقد

قررت شركة كوداك دخول سوق الكاميرات الفورية. وعليه، سيعلنون عن منتجاتهم. وسوف يؤدي ذلك إلى زيادة وعي الجمهور لمزايا التصوير الفوري، وسوف يساعدنا على زيادة المبيعات – ولا سيما إذا أدرك المتسوقون أن منتجاتنا هي الأفضل.

... إن فشلها في ذلك الاختبار هو أفضل ما حصل لها، لأنها لن تكون سعيدة كمدرِّسة.

بعض الأشخاص القلائل لديهم عادة عقلية طبيعية لأن يكونوا إيجابيين. وغالبية الناس يكونون إيجابيين عندما يطرحون فكرة تخصهم شخصياً، وكذلك عندما يرون أنَّ أمراً إيجابياً سيلحقهم بسبب تلك الفكرة. وتعتبر الاهتمامات الشخصية أساساً قوياً للتفكير الإيجابي. ولا يحتاج تفكير القبعة الصفراء انتظار مثل تلك الحوافز، فهو وسيلة متعمدة يختارها المفكر ويتبنّاها. وليس العنصر الإيجابي نتيجة لرؤية مزايا أو فوائد شخصية، بل يسبق ذلك. ويأتي تفكير القبعة الصفراء أولاً حيث يرتدي المفكر القبعة الصفراء ثم يعني بالتزاماتها ومتطلباتها وهي الإيجابية والتفاؤل.

في القياس التمثيلي عن الطباعة الذي عرضته سابقاً، تضع القبعة الصفراء اللون الأصفر تماماً كما تضع القبعة الحمراء اللون الأحمر.

. . . قبل القيام بأي عمل، أريد أن ترتدي قبعتك الصفراء وتخبرني عن رأيك حول هذه الطريقة الجديدة.

. . . لقد أخبرتني عن جميع الأسباب التي جعلتك تكره الفكرة ولماذا تعتقد أنها ستفشل. والآن أريد أن ترتدي قبعة تفكيرك الصفراء وتخبرني ماذا ترى؟

. . . من وجهه نظر القبعة الصفراء، هل ترى استخدام البلاستيك أفضل من المعدن في صنع هذه القطعة؟ التكلفة قد تكون نفسها.

. . . لديّ فكرة بيع شرائح بطاطا في صفيحة مزدوجة.

يبدو أن الفكرة لم تعجب أحدا. ما رأيك بذلك من وجهة نظر القبعة الصفراء؟

. . . حسنٌ، لا أريد الان وجهة نظر متزنة أو موضوعية أريد رأي القبعة الصفراء فقط.

. . . تحدثني قبعتي السوداء أنّ الولاّعة الرخيصة ستؤثر على مبيعاتنا وتلحق بها الضرر، ولكن قبعتي الصفراء تخبرني أنّ الولاعة الرخيصة قد تؤثر على السوق الوسطي وتجبر بعض المشترين على الشراء من السوق الغالية وبذلك نستفيد منها.

. . . من الصعب ارتداء قبعة صفراء الآن. ولكن إضراب الصحيفة

قد يجعل الناس لا يدركون أهمية الصحف وكيف أنها أهم من التلفريون في أمور معينة.

على الرغم من أن تفكير القبعة الصفراء إيجابي، إلاّ أنها تتطلب نظاماً مثل القبعة البيضاء أو السوداء، فهي ليست مجرد طرح تقييم إيجابي حول موضوع ما، وإنما هي بحثٌ متروٍّ عن الإيجابية، وفي بعض الأحيان يكون البحث غير ذي جدوى ولاطائل تحته.

... انني أرتدي قبعة تفكيري الصفراء ولكن لا أستطيع العثور على إيجابية يمكن طرحها.

... سأرتدي قبعتي الصفراء، ولكن لا أتوقع العثور على أي إيجابية.

يمكن الادعاء بأنه ما لم يكن المظهر الإيجابي واضحاً، فلا يعتمد عليه كثيراً. وكذلك يجوز الادعاء بالقول إنه لا داعي لقدح زناد الفكر من أجل الوصول إلى نقاط إيجابية ستكون قيمتها العملية صغيرة. هذا إساءة فهم. فقد تكون هناك نقاط إيجابية قوية وغير جليّة من النظرة الأولى، وهي الطريقة التي يعمل بها المستثمرون والمقاولون، فهم يرون القيمة التي لا يراها الآخرون حولهم. فالقيمة والفائدة لايكونان واضحتين دائماً.

الفصل الثامن والعشرون

تفكير القبعة الصفراء

سلسلة الإيجابيات

- متى يكون التفاؤل غباءً؟
- مِن المفعم بالأمل إلى المنطقي.
- ماهي الواقعية؟

هناك أناس يعتقدون خيراً برجل مخادع حتى بعد أن يخدعهم. فهم يشعرون أنه كان مخلصاً في وقت ما وأنه خُذل من الأحداث والزملاء، إنهم يتذكرون طريقته في الإقناع وكيف استمتعوا عندما قام بإقناعهم.

وهناك أشخاص مفرطون في التفاؤل لدرجة الغباء، كما أنَّ هناك أشخاصا يتوقعون على ذلك الأمل، وهناك صناع ينظرون إلى سوق الأسبرين الكبير ويشعرون أنهم لو حصلوا على جزء صغير من هذا السوق، لتحسَّن وضعهم.

إلى أي درجة يكون التفاؤل غباءً والحماقة أملاً؟ وهل يجب ألاّ

توجد ضوابط لكبح تفكير القبعة الصفراء؟ وهل يجب ألاّ تحسب قبعة التفكير الصفراء حساباً للاحتمالات؟ وهل يجب أن يترك ذلك التفكير للقبعة السوداء؟

تتدرج سلسلة الإيجابيات بين ما هو فوق المتفائل من جهة وماهو منطقي وعملي من جهة أخرى. علينا ان نكون حريصين في كيفية التعامل مع هذه السلسلة. التاريخ مليء بالأحلام والتخيلات التي ألهمت الإنسان لجعل تلك الأحلام حقيقة واقعة. وإذا قيدنا تفكير قبعتنا الصفراء بما هو معروف وصحيح، فسوف يكون التطور محدوداً.

إن نقطة التحول المهمّة هي مراقبة الحدث الذي يتبع التفاؤل. فإذا كان ذلك الحدث مجرد أمل (مثل أمل الفوز بجائزة اليانصيب أو أمل حدوث معجزة لإنقاذ العمل)، فإن ذلك التفاؤل يكون في غير محله. وإذا قاد التفاؤل إلى القيام بعمل في الاتجاه المطلوب، يكون أكثر صعوبة. إنّ التفاؤل المفرط يقود في العادة إلى الفشل، ولكن ليس على الدوام. إنّ الذين يتوقعون النجاح، هم الذين ينجحون.

... هناك فرصة بعيدة بأن ينجو أحدٌ مِنْ تحطُّم الطائرة عند الهبوط على النهر الجليدي. يجب أن نذهب ونشاهد الحادث.

. . . من الممكن أن يقوم الحزب الجديد باقتسام صوت المعارضة.

. . . إذا استثمرنا جيداً في ترويج الفيلم، فإننا سنحقق نجاحاً كبيراً.

. . . هناك فرصة لاختيارها سيارة العام. ويتوجب علينا متابعة ذلك في الترويج لها، وقد لايحدث ذلك، ولكن علينا أن نستعد.

وكما هو الحال مع قبعات التفكير الأخرى، فإن عرض قبعة التفكير الصفراء هو تلوين خريطة التفكير. ولهذا السبب يجب ملاحظة الاقتراحات التفاؤلية ووضعها على الخريطة. ولا داعي لتقييمها بالتفصيل قبل تحديد موقعها على الخريطة. على الرغم من ذلك، فمن المفيد ترميز تلك الاقتراحات باستخدام درجات الأرجحية والاحتمالات.

ويمكن توضيح تصنيف بسيط لدرجات الاحتمال كما يلي:

- تم إثباته.

- من المحتمل، يعتمد على الخبرة والمعرفة - وباستخدام عدة أشياء مع بعضها البعض.

- فرصة حدوث متوازنة.

- ممكن.

- بعيد الاحتمال، رمية لكرة بعيدة عن الهدف.

وهذا التصنيف يشبه إلى حدٍ ما ذلك المتَّبع في قبعة التفكير البيضاء.

قد لا نؤيد الرمية البعيدة، ولكن يجب تحديد موقعها على الخريطة. وإذا كانت موجودة على الخريطة يكون لنا الخيار في رفضها أو محاولة تحسين الفرق. ولكن إذا لم توضع خريطة، فلا يكون لنا خيارٌ أبداً.

... أعرف أنه مشغول جدا، ومكلف، ولكن اتصل به وقدم له دعوة افتتاح المؤتمر، فمن الممكن أن يوافق.

وفي أسوأ الاحتمالات فقد يرفض.

... كل فتاة تريد أن تصبح ممثلة لكن بعضهن ينجح في ذلك، ولذلك فإن فرص النجاح ليست عالية. وعلى أي حال، حاولي؛ لأن البعض ينجح.

... ليس من المتوقع العثور على كنز أدبي مخفي في معرض للأودات الأثرية القديمة في القرية، ولكن معظم الكنوز الأدبية الدفينة تم العثور عليها في أماكن لم يتوقعها أحد.

الفصل التاسع والعشرون

تفكير القبعة الصفراء

الأسباب والتأييد المنطقي

-على ماذا يرتكز الرأي الإيجابي؟

– لماذا تعتقد أنَّ أمراً ما سيحدث بهذه الطريقة؟

– أسباب خلفية التفاؤل.

يمكن أن يرتكز التقييم الإيجابي على الخبرة، المعلومات المتوفرة، والاستنتاج المنطقي، التلميحات، الاتجاهات، التخمينات والآمال. هل يجب على مفكر القبعة الصفراء أن يدلي بالأسباب المؤدية إلى تفاؤله؟

إذا لم تطرح الأسباب، يمكن وضع «الشعور الجيد» ضمن القبعة الحمراء على أساس أنه شعور، أو حس داخلي او حدس. يذهب تفكير القبعة الصفراء إلى أبعد من ذلك.

يشمل تفكير القبعة الصفراء إصدار الأحكام الإيجابية. وعلى مفكّر القبعة الصفراء أن يبذل قصارى جهده كي يدعم من تفاؤله، ويجب أن يكون جهده متكاملاً وفيه إحساس بالمسؤولية. ويجب

الالتزام بالنقاط التي يمكن تبريرها كاملة. وبكلمة أخرى، يجب أن يكون تبرير التفاؤل ببذل كل جهد ممكن، وإذا فشل ذلك الجهد المبذول، يتم استخدام الفكرة وطرحها وكأنها تأمل.

يركز تفكير القبعة الصفراء على الاستكشاف والتأمل وانتظار الفوائد الممكنة، وبعد ذلك تبريرها. ويعتبر هذا التبرير محاولة لتقوية الاقتراح. وإذا لم يتوفر الدعم بواسطة القبعة الصفراء، فلن يتم بأية طريقة أخرى.

... إن تفكير قبعتي الصفراء يقترح أنّ البيّض المخفوق (العجة) يمكن أن ينجح كوجبة غذائية سريعة. ومن أجل تدعيم هذه الفكرة، يمكن التركيز على تفضيل الناس الوجبات الخفيفة و الوعي الخاص بالتغذية والاهتمام بالصحة، ويمكنني القول إنّه طالما اتّجه الناس إلى عدم تناول البيض على وجبة الفطور، فإنّ باستطاعتهم أكل البيض في أوقات أخرى.

... ماذاعن تصميم سلسلة من القفازات (gloves)، ليس فقط للوقاية ضد البرد، ولكن للاستخدام داخل السيارة، للأكل، ولأعمال المنزل. فقد أصبح الناس أكثر وعياً واهتماماً بمظاهرهم والعناية بالجلد وصحته.

الفصل الثلاثون

تفكير القبعة الصفراء

التفكير البنّاء

- جعل الأشياء تحدث.
- عروض واقتراحات.

تخيل أن هناك ثمانية مفكرين نُقَّاداً يجلسون حول طاولة مستديرة لمناقشة وسائل لتطوير إمداد المدينة بالماء. لا أحد منهم يستطيع أن يشغّل عقله دون أن يطرح أحدهم اقتراحاً أو فكرة. والآن يمكن إطلاق العنان للنقد، ولكن من أين يأتي الاقتراح؟ ومن هو المفكر الذي تدربّ على طرح الاقتراحات؟

إن المفكّر الناقد جزء مهم في التفكير، ولكنه غير كافٍ. وأنا شخصياً من المعارضين لفكرة الاكتفاء فقط بتدريب العقول على النقد. وهذا ما جرت عليه العادة في التفكير الغربي، وهو أمر غير كافٍ.

تشمل قبعة التفكير السوداء عناصر التفكير الناقد، فعند التعامل مع قبعة التفكير السوداء، يجب أن يعرف المفكر دورها بالكامل كما أسلفنا.

وعليهم أن ينتقدوا بشدة قدر استطاعتهم. فهذا جزء مهم من التفكير ويجب إتقانه جيداً.

يترك مجال التوالد والبناء لقبعة التفكير الصفراء. وتنتج الأفكار والاقتراحات والعروض عن تفكير القبعة الصفراء. وسنرى لاحقاً أن القبعة الخضراء (الإبداع) تمثل دوراً مهماً في تشكيل الأفكار الجديدة.

يرتكز التفكير البنّاء على القبعة الصفراء لأنه إيجابي في الاتجاهات والميول وتطرح المقترحات كي تدخل تحسينات أفضل. وقد يكون الأمر في حل مشاكل، أو إدخال تحسينات، أو انتهاز فرصة. وفي كل حالة يتم تصميم الاقتراح لإحداث تغيير إيجابي.

أحد عناصر تفكير القبعة الصفراء يهتم بالتفكير التفاعلي وهو عنصر التقييم الإيجابي الذي يعتبر نظير التقييم السلبي للقبعة السوداء، حيث يقوم مفكّر القبعة الصفراء بانتقاء العناصر الإيجابية حول فكرةٍ ما وطرحها امامه، تماماً كما يقوم مفكر القبعة السوداء

بانتقاء العناصر السلبية. وسأتناول في هذا الفصل عنصراً آخر من عناصر القبعة الصفراء – وهو العنصر البنائي المبني على الاستدلال أو الاستيضاح أو التفسير.

... يمكن بناءُ سدٍّ على النهر وبذلك نقيم خزاناً للماء لتحسين تزويد الماء عند الحاجة.

... هناك وفرة مياهٍ على بعد ٥٠ ميلاً في الجبال. هل بالإمكان تمديد أنابيب لتوصيلها هنا؟

... تستهلك الحمامات التي تعمل بطريقة دفع الماء العادية زهاء ثمانية غالونات عند كل استخدام. وهناك تصاميم جديدة تستهلك فقط غالوناً واحداً. وهكذا يتم توفير (٣٠) غالوناً يومياً للشخص الواحد، أو (٩ مليون) غالون يومياً.

... ماذا عن إعادة استخدام المياه؟ لقد سمعت عن طرق اقتصادية تستخدم أغشية (فلاتر)، وبذلك تقل لدينا مشاكل التخلص من الفضلات. هل أبحث عن هذا الموضوع؟

ما سبق ذكره يشكل اقتراحات ملموسةً عندما تطرح فإنها تتطور وتعرض على القبعة السوداء ثم الصفراء من أجل تقييمها.

... ارتدِ قبعتك الصفراء وهات اقتراحات واقعية وملموسة. وكلما

زادت الاقتراحات زادت الفائدة المرجّوة.

... ما هو اقتراحك ياجون؟ كيف يمكننا التغلب على هذه المشكلة؟ ارتد قبعتك الصفراء.

في هذه المرحلة يمكن طرح القضية على «خبراء المياه»، هذا ما قد يقترحه البعض. إنَّ الاقتراحات يجب ألا يقوم بها هواة بل مختصون. والصحيح أنَّ النقاد الهواة يمكنهم تقييم الاقتراحات باستخدامهم التفكير الناقد. فهناك الفنيون الذين يطرحون الأفكار والسياسيون الذين يقوِّمونها. ومن الممكن أن يكون هناك دور يقوم به هذا النوع من التفكير في السياسة، ولكنه يضع صانعي القرار تحت رحمة الخبراء.

أما في المجالات الأخرى فيكون المفكر هو الخبير، ويتوجب عليه إنتاج الأفكار كما هو الحال في التفكير الشخصي والأعمال التجارية الخاصة.

من أين تأتي الاقتراحات؟ وكيف يتوصل مفكّر القبعة الصفراء إلى حلّ؟

لا مجال في هذا الكتابَ لطرح الطرق المتعددة للتصميم وحلّ المشكلات. وقد تطرقت لبعضها في مؤلفاتٍ أُخر. ليس من الضروري

أن تكون مقترحات القبعة الصفراء ذكية ومتخصصة، فقد تشتمل على طرق روتينية ومعروفة في أماكن أخرى، ومن الممكن أن تتضافر عدة مؤثرات للتوصل إلى حلٍّ محدد.

عندما يقوم تفكير القبعة الصفراء بتحويل تفكير المفكر إلى التوصل الى اقتراح، يكون من السهل التوصل إلى اقتراح.

... انزع قبعتك السوداء، وبدلاً من تقييم الاقتراحات التي لدينا، ضع قبعتك الصفراء وهات مقترحات أخرى.

... سأحتفظ بالقبعة الصفراء على رأسي، وأقترح أن تقوم شركات خاصة من القطاع الأهلي ببيع المياه بأسعار تنافسية.

... لا، نحن لسنا مستعدين للتحول إلى تفكير القبعة السوداء. إننا ننوي إحضار خبراء ومستشارين، ولكن علينا أن نبدأ بتحديد بعض الاتجاهات الممكنة. لذلك نحن بحاجة إلى تفكير القبعة الصفراء البنّاء والاستنتاجي في هذا الوقت.

وهكذا، فإن تفكير القبعة الصفراء يهتم بالاقتراحات التوالدية وبتقسيم الاقتراحات الإيجابية. وكذلك يقوم بتطوير « وبناء » اقتراحات. وهذا يتطلب أكثر من مجرد تقييم الاقتراحات لأنه بناء جديد وإضافي. وبذلك يتم إجراء تعديلات وتحسينات على

الاقتراحات ثم تقويتها.

ويدخل ضمن عنصر التحسينات للقبّعة الصفراء تصحيح الأخطاء التي يكتشفها تفكير القبعة السوداء. وكما أوضحت سابقاً يجوز لتفكير القبعة الصفراء أن يجد الأخطاء ولكنه ليس مسؤولاً عن تصويبها.

... لو حولنا تزويد المياه للقطاع الخاص، هناك خطر الأشخاص المحتكرين الذين يقومون بوضع الأسعار التي تناسبهم.

... يمكن أن نضع سقفاً للأسعار وهكذا نقاوم الاحتكار ونضع حداً له. ويكون ذلك باعتماد الأسعار الحالية مع أخذ التضخم بعين الاعتبار.

أود التأكد بأنَّ التفكير البنَّاء الذي تختص به قبعة التفكير الصفراء لا يحتاج إلى ذكاء من نوع خاص. والمطلوب فقط هو توفر الرغبة لطرح مقترحات ملموسة حتى لو كانت اعتيادية.

الفصل الواحد والثلاثون

تفكير القبعة الصفراء

التأمل والتفكير

النظر إلى المستقبل

قيمة «إذا . . .» .

السيناريو الأفضل .

يرتبط التفكُّر بالأمل والحدس، والمستثمرون بطبيعتهم يتفكرون، ولو أنَّ المصطلح ينطبق على العاملين في العملات ومجالات الإنشاءات . ويقوم تاجر البناء ببناء العمارة أولاً دون أن يكون لديه مستثمر لها ثم بعد ذلك يبحث عن زبون .

الشخص المتأمل يجب أن يتوفر لديه إحساس بالفائدة، والأمل .

يعتبر تفكير القبعة الصفراء أكثر من مجرد أحكام ومقترحات، فهو اتجاه يسير أمام الموقف مع أمل إيجابي، ويعطي لمحة حول الفوائد

المترتبة. وحالما توجد الإشارة إلى الفائدة يبدأ الاستكشاف في ذلك الاتجاه.

من الناحية العمليه، هناك فرق كبير بين الأحكام الإيجابية والنيّة لإيجاد قيمة إيجابية. والذي أقصده بكلمة التفكر والتأمل هو السعي إلى الأمام الذي يميز تفكير القبعة الصفراء.

... هناك نوع جديد من الوجبات السريعة انتشر واشتهر مؤخراً. وهو عبارة عن دجاج مطبوخ بالطريقة المكسيكية ويقدم تحت اسم «بولو». ضع قبعتك الصفراء وأخبرني رأيك حوله.

... هناك أنواع متعددة للتأمين لدرجة محيرة للناس. هل يمكن اتباع نوع من التأمين «الشامل» بحيث يشمل كل النواحي؟ خذ هذه الفكرة واستخدم القبعة الصفراء ثم قل لي رأيك.

إن المظهر التأملي لقبعة التفكير الصفراء هو تفكير الفُرص الخالصة. فهو يذهب ما وراء حل المشاكل وتطويرها. فالناس مجبرون على حل المشاكل ولكن لا أحد يبحث عن الفُرص بالقوّة. ولكن، على أي حال، فإن الأمر مفتوح لأي شخص ان يبحث عن فرص إذا أراد ذلك.

يجب أن يبدأ التفكير التأملي بأفضل سيناريو متاح. هو الطريقة التي تحدد الفائدة القصوى من الفكرة. وإذا كانت الفوائد قليلة،

فالأفضل عدم متابعة السيناريو.

... إن أفضل سيناريو هو إجبار الشركة الأخرى على ترك العمل ثم السيطرة على الأعمال المشابهة في المنطقة. ولكن لا أرى ان هناك جدوى كبيرة. فواقع الأمر أنَّ الشركة الأخرى تكافح وتسير ببطء.

... في أفضل الظروف ترتفع أسعار الفائدة بسرعة ويسمح مبلغ الرهن الثابت ببيع المنزل أو تحويلة إلى شخص آخر.

إذا كانت الفوائد مغرية ضمن أفضل سيناريو، يبقى المهم النظر في احتمال حدوثه وكيفية التصرف بالنتائج حسب الافتراض.

يتصوّر تفكير القبعة الصفراء أفضل سيناريو والفائدة الكبرى ثم يقوم بترتيبها حسب «الأرجحية» في الحدوث، وأخيراً يأتي دور قبعة التفكير السوداء لبيان مواطن الشك.

تنجم الفرص عن الاستكشاف في المستقبل باستخدام الحاضر. وكذلك فالفرص تحدث «إذا» وقع أمرٌ ما أو تغيرت بعض الظروف أو الشروط.

... سترتفع أسعار الأسهم «إذا» انخفضت أسعار الفائدة.

... «إذا» انخفض سعر الوقود، تصبح السيارات الكبيرة أكثر مبيعاً.

من الأغراض التي تهدف إليها قبعة التفكير الصفراء، اكتشاف التغييرات «المحتملة».

ولا يعني ذلك بالضرورة الاعتماد على الاحتمالات، واتخاذ القرارات على ضوئها. على الرغم من أن بعض الأعمال الوقائية تستخدم كوقاء من الخسائر المالية، وذلك عن طريق عقد صفقة تعويضية مقابلة مثل التأمين ضد الحريق. وهذا من اختصاصات قبعة التفكير الصفراء.

ذكرنا سابقاً أنَّ قبعة التفكير السوداء تستكشف «إذا» في حالة الخطر، وبالمقابل تقوم قبعة التفكير الصفراء باستكشاف احتمالات الأخطار الإيجابية، التي نسميها فرصاً.

... تحت أي ظرف من الظروف ينجح هذا الفندق؟

... إذا بدأ العمل بالإذاعة عبر الأقمار الصناعية، فما هي الفرص الجديدة التي تفتح أبوابها أمام المعلنين؟

يركز المظهر التأملي لقبعة التفكير الصفراء على التخيل والاستبصار ولقد سبق أن وضحت دور التخيل والأحلام في قبعة التفكير الصفراء. وعلى العموم، فإن التخيل يذهب إلى ما هو أبعد من التأمل لأن التخيل يحدد أهدافاً تحقيقها بعيد المنال.

في أي نوع من التصميم هناك تخيل في الدرجة الأولى، تماماً كما يتخيل رجل المبيعات الجيد موقفاً يشاركه فيه العميل، وهكذا يقوم المصمم ببيع خيال إيجابي لنفسه بما سوف يحاول أن يقوم به، فالتخيل يحدث أولاً ثم تتبعه التفاصيل، ويتضمن التخيل الفوائد ودراسة جدوى المشروع: يمكن القيام به، بل هو ضروري.

... لديَّ تصور أنَّ التفكير سوف يصبح مادة دراسية أساسية تدرّس في المدارس. وقد بدأ تدريسه في بعض البلدان.

إن استثارة التخيل أكثر فعالية من إصدار الأحكام الموضوعية، فالتخيل يمهد الطريق أمام التفكير واتخاذ الإجراءات اللازمة.

وهذا مظهر آخر من مظاهر قبعة التفكير الصفراء.

الفصل الثاني والثلاثون

تفكير القبعة الصفراء

العلاقة مع الإبداع

ـ الفرق بين البناء والإبداع.

ـ التأثير والتغيير

ـ الأفكار الجديدة والأفكار القديمة.

لا يرتبط تفكير القبعة الصفراء ارتباطاً وثيقاً بالإبداع. فالمظهر الإبداعي في التفكير تقوم به قبعة التفكير الخضراء التي سنتطرق إليها لاحقاً.

في الحقيقة أنّ العنصر الإيجابي لقبعة التفكير الصفراء مطلوب من أجل الإبداع. وصحيح أيضاً أنَّ التقييم الإيجابي وعنصر البناء اللذين تختص بهما القبعة الصفراء ضروريان للإبداع، ولكن على الرغم من ذلك فإن قبعة التفكير الصفراء تختلف اختلافاً كلياً من قبعة التفكير الخضراء.

قد يكون الشخص ممتازاً كمفكّر قبعة صفراء، ولكّنه غير مبدع.

أرى خطراً عظيماً في الحيرة والالتباس بين القبعتين الخضراء والصفراء، لأنَّ الشخص غير المبدع يشعر أنَّ تفكير القبعة الصفراء ليس له.

إنَّ الإبداع يختص بالتغيير، والتجديد والاختراع والأفكار الجديدة وإيجاد البدائل. وقد يكون شخصٌ ما متفوقاً كمفكر قبعة صفراء ولكن لا يملك فكرة جديدة. إن التطبيق الفعال للأفكار القديمة تدريب مناسب لتفكير القبعة الصفراء. فلا داعي أن تكون الأفكار جديدة، أو حتى أن تكون هناك نية لإيجاد أفكار جديدة، فتفكير القبعة الصفراء يهتم بالاتجاه الإيجابي لإنجار العمل. وباختصار، فإن تفكير القبعة الصفراء يرتكز على الفعالية لا على الحداثة والتجديد.

هناك بعض الحيرة في اللغة الإنجليزية عند استخدام كلمة «إبداعي» لأنها تحمل دلالتين مختلفتين. الدلالة الأولى هي الصناعة كما هو الحال في النجَّار الذي يصنع الكرسي أو رجل الأعمال المستثمر الذي يبدأ مشروعاً تجارياً. أما الدلالة الثانية فهي «الحداثة أو الجدة» وهي تتضمن نوعين: الأول، شيء جديد لأنه مختلف عمّا سبقه من الأشياء، فعلى سبيل المثال، نظام الاتصالات المستخدم في مكتبك يعتبر جديداً بالنسبة لك لكنه مستخدم في العديد من الشركات الأخرى. والنوع الثاني من «الحداثة» هو الحداثة المطلقة، أي الإبداع والاختراع أو المفهوم الذي لم يصل إليه شخص حتى الآن.

وفي ما يختص بالفنان، هناك ورطة أو معضلة من نوع خاص. فالرسام يبدع شيئا جديداً عندما يقوم برسم لم يقم برسمه أحد قبله.

ولكن لما كان من غير المحتمل رسم لوحة مشابهة تماماً للوحة سابقة فإن هناك نوعاً من «التجديد»، ومع ذلك فقد لا تكون هناك فكرة جديدة في اللوحة. ومن الممكن أن يكون لدى الرسام أسلوب واضح وقوي يطبقه على المناظر الطبيعية، وبذلك يستخدم خطاً إنتاجياً ضمن أسلوب محدد.

إن تفكير القبعة الصفراء يركز بشكل رئيسي على إحداث الأشياء وتسبيبها. فقد يقوم بالرجوع إلى فكرة قديمة مستخدمة في مكان آخر ويجعلها تنجح. وهو يركز أيضاً على توليد البدائل والمداخل لحل المشكلات، ويحدد الفرص ولكنه لايهتم بتغيير المفاهيم والمعتقدات.

الفصل الثالث والثلاثون

تلخيص تفكير قبعة التفكير الصفراء

يعتبر تفكير القبعة الصفراء إيجابياً وبنّاء، واللون الأصفر يرمز لأشعة الشمس والتفاؤل والوضوح.

يركز تفكير القبعة الصفراء على التقييم الإيجابي تماماً كما يركز تفكير القبعة السوداء على التقييم السلبي.

يشمل تفكير القبعة الصفراء سلسلة تتراوح بين ما هو منطقي وعملي من جهة، وما هو أحلام وخيالات وآمال من جهة ثانية.

يبحث تفكير القبعة الصفراء عن القيمة والفائدة، ويشجعها. كما يطرح مبدأ التفاؤل ولكنه لا يتقيد به، شريطة تحديد أنواع التفاؤل الأخرى.

وهو تفكير بنّاء وتوالدي وتصدر منه المقترحات الملموسة والعملية حيث يجعل الأشياء تعمل. وهدف قبعة التفكير الصفراء هو الفعالية والبناء.

وعلاوة على ذلك فهو تأملي وتدبيري وينتهز الفرص ويبحث عنها

ويسمح بالأحلام والتصورات .

لا يُعنى تفكير القبعة الصفراء بالشعور بالنشاط والخفة والإيجابية فقط (القبعة الحمراء) ولا بابتكار افكار جديدة (القبعة الخضراء) .

الفصل الرابع والثلاثون

القبعة الخضراء

التفكير الإبداعي البنَّاء وسعة الأفق

- أفكار جديدة، مفاهيم جديدة ومعتقدات جديدة.
- خلق أفكار جديدة بتخطيط مسبق.
- بدائل وبدائل أخرى.
- تغير.
- حلول ومداخل جديدة للمشاكل.

يرمز اللون الأخضر إلى الخصب والنماء وإلى النباتات التي تنمو وتكبر من بذور صغيرة. ولهذا السبب قمت باختيار اللون الأخضر كرمز متخصص في الإبداع والابتكار. فالطبيعة رمز الوفرة والعطاء والابتكار. وعليه، يرمز تفكير القبعة الخضراء إلى الأفكار الجديدة والطرق الجديدة في النظر إلى الأشياء والهروب من الأفكار القديمة من أجل التوصل إلى إفكارٍ أفضل. ومن ثم، فهو مهتم بالتغيير الهادف الموجّه.

... دعونا نفكر بهذا الموضوع ونطرح أفكاراً جديدة. ارتدوا قبعات تفكيركم الخضراء.

... نحن لا نتقدم إلى الأمام بأفكارنا، بل نكرر الأفكار القديمة نفسها. إننا بحاجة ماسة إلى مدخل جديد في التفكير، وقد حان الوقت لارتداء قبعة خضراء.

... لقد وضحتم المداخل التقليدية للمشكلة، وسنعود إليها لاحقاً، ولكن دعونا نفكر. سنستخدم قبعة التفكير الخضراء لنرى إذا ما كان بإمكاننا التوصل إلى مدخل جديد.

... إنَّ هذه المشكلة بحاجة إلى حل بواسطة تفكير القبعة الخضراء.

نحن بحاجة إلى الإبداع لأن ما تم طرحه حتى الآن لم ينجح، ولأننا نشعر بأن الامور يمكن حلّها بطريقة أفضل وأكثر بساطة.

يجب أن تكون خلفية تفكيرنا جاهزة لإنجاز الأمور وحل المشاكل بالطرق الأفضل. ولكن هناك أوقات نحتاج فيها إلى الإبداع بطريقة مركزة ومتأنية. تتيح لنا قبعة التفكير الخضراء التحول إلى القيام بدور الإبداع بنفس الطريقة التي تتيح لنا بها قبعة التفكير الحمراء التحول إلى دور «الإحساس»، والقبعة السوداء إلى تمثيل الأدوار السلبية.

في الحقيقة، هناك حاجة إلى تفكير القبعة الخضراء أكثر من

استخدام قبعات التفكير الأخرى. وعند القيام بتدريب حول التفكير الإبداعي، فمن الضروري طرح أفكار غير منطقية من أجل الاستثارة. وعليه، فإننا بحاجة إلى طريقة جليّة يفهمها الحاضرون وذلك بأن نمثل دور المهرج لأننا نبحث عن استثارة مفاهيم جديدة، حتى لو لم تحدث استثارة من مهاجمة ونقد القبعة السوداء.

وكما وضحت سابقاً فإن مظاهر القبعات الست وقيمتها تأتي من القدرة على طلب ارتدائها من وقت إلى الآخر والتفكير باتجاه محدد. ويمكن الإشارة إلى أنّ نمطاً من التفكير مرغوب فيه ومستحب، كما يمكنك الطلب من الحاضرين أن يفكروا بطريقة معينة وأن يستمعوا لما تقوله على ذلك الأساس. ومن أهم المظاهر أنك تستطيع أن تستخدمها لنفسك وتوجه نمط تفكيرك، وهذا بالذات مهم في قبعة التفكير الخضراء. حين تضعها، فإنّ ذلك يعني أنك تخصص وقتاً للتفكير الإبداعي. ويختلف الوضع عن مجرد انتظار الأفكار حتى تأتي لك. فقدلا تتولد لديك أفكار جديدة في أثناء ارتدائك القبعة الخضراء، ولكنك بذلت الجهد اللازم. وكلما تحسنت في طريقة التفكير الابداعي، وجدت الأفكار تتوالد.

وبذلك فإن القبعة الخضراء تجعل التفكير الإبداعي جزءا شكلياً من عملية التفكير بدلا من كونه مجرد رفاهية.

يواجه العديد من الأشخاص صعوبة مصطلح التفكير الإبداعي لأنه نقيض العادات الطبيعية للإدراك وإصدار الأحكام وتوجيه النقد. إن العقل مصمم «كأداة للتمييز» وطرح الأنماط واستخدامها ورفض ما لا يطابقها. وغالبية المفكرين يفضلون أن يكونوا على صواب طوال الوقت.

ولكن عملية الإبداع تتطلب الاستثارة والاستكشاف ومواجهة المخاطر والمعوقات وتتضمن «تجارب تفكير». ولا يمكنك التكهن بالنتائج مقدماً، ولكن تريد أن تنفذ التجربة.

... تذكروا أنني أرتدي القبعة الخضراء وبهذا يسمح لي بقول أشياء مثل هذه، ولهذا وُجدت القبعة الخضراء.

... اعتقدت أنه يفترض أن نرتدي قبعات التفكير الخضراء ولكننا سلبيون الآن، أليس هذا تفيكر القبعة السوداء؟

... يقترح عليَّ تفكير قبعتي الخضراء أن ندفع للمسجونين فترات طويلة، راتباً تقاعدياً عند خروجهم من السجن، وهكذا نساعدهم على الرجوع إلى المجتمع والانخراط فيه نحميهم من الرجوع إلى الجريمة. يمكنكم اعتبار ذلك الاقتراح مجرد استثارة لو رغبتم.

... بموجب حصانة قبعة التفكير الخضراء، أود أن أقترح إنهاء

خدمات قسم المبيعات.

ليس باستطاعة القبعة الخضراء أن تجعل الأشخاص أكثر إبداعاً، ولكنها، على أي حال، تتيح لهم الفرصة للتركيز على أن يكونوا كذلك.

إذا أمضيت بعض الوقت في البحث عن بدائل فإنك ستجد الكثير منها. وفي الغالب فإنَّ الأشخاص المبدعين هم الذين يمضون معظم أوقاتهم يحاولون أن يكونوا مبدعين لأنهم مدفوعون بالإبداع. إن وسيلة القبعة الخضراء تتيح الفرصة للاستثارة والحفز الاصطناعي. من الصعب حفز الاشخاص كي يكونوا مبدعين، ولكن من السهل الطلب منهم أن يرتدوا قبعاتهم الخضراء ويطرحوا مدخلاتٍ تتصف بقبعة التفكير الخضراء.

إن الإبداع أكثر من كون المرء إيجابياً ومتفائلا. وإن الإيجابية والتفاؤل من خصائص قبعة التفكير الحمراء. أما التقييم الإيجابي فتختص به القبعة الصفراء. وتتطلب قبعة التفكير الخضراء أفكاراً جديدة حقيقية. ومداخل وبدائل جديدة ومتعددة.

ونحن نتوقع مدخلاتٍ محددة ومحايدة وموضوعية من قبعة التفكير البيضاء، ونقداً من القبعة السوداء، وتعليقات إيجابية من

الصفراء، ولكن قد لا يكون ذلك ممكناً طوال الوقت. فمثلاً نتوقع من قبعة التفكير الحمراء الحصول على تقرير عن المشاعر حتى لو كانت حيادية. وعلى النقيض من ذلك لا نستطيع طلب مدخلات وحقائق من القبعة الخضراء، بل بإمكاننا طلب بذل الجهود وتخصيص أوقات لتوليد أفكار جديدة، على الرغم من أن المفكر قد لا يوفق بأفكار جديدة. والمهم هنا هو تخصيص وقت وبذل جهود في ذلك الاتجاه.

أنت لا تستطيع أن تأمر نفسك (أو الآخرين) بالحصول عل الأفكار الجديدة ولكنك تستطيع أن تأمرها (والآخرين) لتمضية وقت في محاولة التوصل إلى فكرة جديدة. قبعة التفكيرالخضراء تتيح الطريقة الرسمية للقيام بذلك.

الفصل الخامس والثلاثون

تفكير القبعة الخضراء

التفكير الإبداعي (الجوانبي)

- التفكير الإبداعي (الجوانبي) وعلاقته بالإبداع.
- الفكاهة والتفكير الإبداعي (الجوانبي).
- تبديل الأنماط في نظام المعلومات المنظم ذاتياً.

عند الكتابة حول قبعة التفكير الخضراء، استخدمتُ كلمة «إبداع» لأنها مستخدمة بشكل عام. والعديد من قرّاء هذا الكتاب لم يسمعوا بي أو بمفهوم التفكير الإبداعي (الجوانبي) الذي عرضته في كتاب آخر.

وأود أن أشير إلى أنَّ تفكير القبعة الخضراء يشمل سلسلة واسعة من المحاولات الإبداعية وأنه ليس متقصراً على التفكير الإبداعي فحسب.

لقد ابتكرتُ مصطلح التفكير الإبداعي الجوانبي عام ١٩٦٧ وهو الآن مسجل كاختراع باسمي في قاموس أكسفورد الإنجليزي(١).

(١) قاموس اكسفورد الإنجليزي The Oxford English Dictionary

وكـان من الضـروري ابتكار هذا المصطلح (التـفكيـر الإبداعي الجوانبي)[1] لسببين:

أولهـما، المعنى الواسع والغامض لكلمـة «إبداعي» كـما وضحت سابقاً في فصل تفكير القبعة الصفراء، فالإبداع يشمل كل شيء على ما يبدو، بدءاً بخلق الفوضى والحيرة وانتهاء بتأليف سيمفونية. فالتفكير الإبداعي يركز عل تغيير المفاهيم والمعتقدات التي اصبحت أنماطاً بسبب التقادم التاريخي والخبرات السابقة.

وثانيهما، هو أن التفكير الإبداعي الجوانبي يعتمد بشكل مباشر على سلوك المعلومات في أنظمة المعلومات المنظمة ذاتيا. فهو تحويل الأنماط بطريقة غير اعتيادية أو منظَّمة. أعرف أنَّ هذا المصطلح يبدو فنياً ومتخصصا ولا داعي لفهم الأسس الفنية للتفكير الإبداعي الجوانبي من أجل استخدام طرائقه. فالأساس الفني موجود للأشخاص الذين يرغبون في معرفة أسسه. وكما أن التفكير المنطقي يرتكز على سلوك اللغة الرمزي، فإن التفكير الإبداعي الجوانبي يعتمد على سلوك تنظيم الأنماط وكلاهما عالم خاص بحد ذاته.

وترتكز طرق التفكير المتأنية (أنواع متباينة من الإثارة والحركة)

---

(١) يعرف التفكير الإبداعي (Lateral Thinking) بانه محاولة حل المشكلات بطرق غير اعتيادية، والنظر إلى البدائل وليس مجرد الأخذ بأكثر الطرق وضوحا (المترجم)

على سلوك أنظمة الأنماط والنماذج.

وفي الحقيقة هناك علاقة وثيقة بين آليات الفكاهة والطرافة وأدوات التفكير الإبداعي. فكلاهما يعتمد على طبيعة عدم التماثل بين أنماط الادراك الحسي. ويشكل ذلك أساس القفزة المفاجئة أو الاستبصار الذي تصبح الأشياء واضحة بعده.

وقد صممت هذه الطرق والوسائل كي تساعد المفكر على عبور الأنماط بدلاً من مجرد اتباعها. وبذلك يقوم المفكر بالعبور في النموذج وإذا (وجده منطقياً ومناسباً يصرخ قائلا «يوريكا»: وجدتها!.. وجدتها!..)

إنَّ غالبية ثقافتنا التفكيرية موجهةٌ إلى جزء «عمليات» التفكير. ولهذا فقد تم تطوير أنظمة عديدة وممتازة في هذا الاتجاه مثل الرياضيات والإحصاء، ومعالجة البيانات واللغة والمنطق.

ولكن كل هذه العمليات تعمل فقط على المفردات والرموز والعلاقات التي تفرضها المعتقدات. إن الإدراك هو الذي يقلل العالم المعقّد حولنا إلى هذه الرموز والنماذج. إن التفكير الإبداعي يعمل في مجال الإدراك لتغيير الأنماط المؤسسة.

يتعامل التفكير الإبداعي مع الاتجاهات والمصطلحات والخطوات

العملية والأساليب وقد تعرضتُ لهذه المواضيع في كتابيٍّ حول «التفكير الإبداعي»[1] و«التفكير الإبداعي للمديرين» وليس هذا الكتاب مجالاً لعرضهما. وعلى الرغم من ذلك سأتطرق لبعض النقاط الأساسية في الفصول القادمة لأنها أساسية لتمرين تفكير القبعة الخضراء.

(١) صدرت ترجمة له في المجمع الثقافي / ابوظبي الامارات العربية المتحدة وقد قمنا بترجمته. (المترجم).

الفصل السادس والثلاثون

تفكير القبعة الخضراء

الحركة بدلاً من إصدار الأحكام

- استخدام الفكرة كخطوة على الطريق.
- إلى أين تقودني هذه الفكرة.
- تأثير الفكرة المبكِّر.

في التفكير الاعتيادي نستخدم إصدار الأحكام. هل هذه الفكرة تشبه ما أعرفه حتى الآن؟ هل تشبه خبراتي والأنماط المعرفية والإطار المرجعي لديَّ؟ ونصدر أحكاماً عما إذا كانت الفكرة تطابق معارفنا السابقة أو تخالفها. ويقوم التفكير الناقد وتفكير القبعة السوداء بالنظر في المقترحات لتحديد ما إذا كانت تطابق معارفنا أو تخالفها.

من الممكن أن تطلق على هذا مصطلح تأثير الخلفية على الفكرة. نحن ننظر إلى الوراء في خبراتنا الماضية من أجل تقييم الفكرة. فكما الحال في الوصف الذي يطابق الموصوف، فإننا نتوقع أن تطابق الأفكارُ معارفَنا السابقة وخبراتِنا.

وماذا يمكننا أن نُخبر إذا كانت صحيحة؟

تعتبر أحكام القبعتين الصفراء والسوداء مهمة للغاية في معظم تفكيرنا. ولانستطيع القيام بأي شيء بدونها. ففي حالة تفكير القبعة الخضراء علينا أن نستبدل مصطلحاً مختلفاً، وهكذا نستبدل الأحكام بالمناورة.

إن الحركة والمناورة مصطلح مهم في التفكير الإبداعي، وهو مصطلح آخر ابتكرته. وأود أن أوضح بشكل جازم أنَّ الحركة ليست مجرد غياب إصدار الأحكام. فالعديد من طرق التفكير الإبداعي تتحدث عن الإرجاء، وتأخير إصدار الأحكام. وهذا أسلوب ضعيف للغاية لأنه لايجب عمله.

إن الحركة مصطلحٌ نشِط، فنحن نستخدم فكرة ما من أجل قيمتها الحركية. وهناك العديد من الطرق التي يمكن من خلالها أن نتوصل بها إلى حركة بما في ذلك استخلاص مبدأ ما أو التركيز على اختلاف معين.. إلخ.

وعندما نتحدث عن الحركة فإننا نستخدم الفكرة لتأثيرها المستقبلي.

وننظر إلى أي مكان سوف تأخذنا وإلى تأثيرها، تماماً كما نستخدم

صخرة للعبور عليها خلال النهر والانتقال من ضفة إلى أخرى. وهكذا نستخدم الاستثارة كنقطة عبور للانتقال من نمط الى آخر.

وكما سنرى، فإنَّ الاستثارة والحركة تعملان مع بعضهما البعض وبدون مصطلح الحركة لايمكننا استخدام الاستثارة. وما لم نتمكن من استخدام الاستثارة نبقى محصورين في نطاق أنماط قديمة.

... أريد منك استخدام هذه الفكرة لقيمتها الحركية وليس من أجل قيمتها لإصدار الأحكام. لنفرض أنَّ كل شخص أصبح رجل شرطة.

إنَّ هذه الفكرة كانت بمثابة استثارة أدت إلى مفهوم «مراقبة منطقة الجوار» التي نشرتُها في مجلة نيويورك في أبريل ١٩٧١. وتطبق هذا المبدأ ٢٠,٠٠٠ جماعة في الولايات المتحدة الأمريكية. وتتلخص الفكرة في أن المواطنين يقومون بمساعدة رجال الشرطة ويكونون عيوناً ساهرة إضافية، وذلك من أجل منع وقوع الجريمة في المناطق المجاورة. والتحري عنها. ويقال إن نسبة الجريمة في الجماعات التي تستخدم هذه الفكرة قد انخفضت انخفاضاً ملموساً.

... لو فرضنا أننا صنعنا قطع همبيرجر على شكل مربعات. فما نوع الحركة التي سنحصل عليها؟

. . . لو فرضنا أنَّ هناك أسهم تأمين قابلة للتحويل، بحيث يستطيع شخص بيعها لآخر مباشرة. استخدموا قبعة التفكير الخضراء لتحليل هذا الافتراض.

فقد يقود هذا الافتراض إلى فكرة أنَّ التأمين قابل للتحويل في الحقيقة. وهكذا يحصل الشخص على فوائد حسب درجته في الخطورة فإذا كانت درجتك من النوع (أأأ) فإنك تحصل على فوائد أكثر مما لو كانت درجتك من النوع (أأ).

أحياناً نأخذ فكرة ونستخدمها كنقطة عبور ونصل إلى فكرة مختلفة تماماً. وهكذا نستخلص مبدأ من نقطة العبور ثم نطبق ذلك المبدأ. وفي بعض الأحيان، نبقى مع فكرة «كنبتة صغيرة» ونرعاها حتى تكبر وتصبح شجرة قوية. وقد نأخذ فكرة غامضة ونشكلها حتى تصبح فكرة ملموسة وعملية. وكل هذه عناصر حركية. والعنصر الأساسي الذي يجب أن نتذكره هو أننا نتحرك إلى الأمام مع فكرة ما أو منها.

. . . لنأخذ اقتراحاً مفاده أن كل شخص يريد أن يحصل على ترقية أو علاوة يجب أن يرتدي قميصاً لونه أصفر. ارتد قبعتك الخضراء وأخبرني إلى أين تقودك تلك الفكرة.

... تقودني إلى التفكير في الصورة الشخصية للشخص الذي اختار ارتداء قميص أصفر، فإنه يتوجب عليه أن يسلك أو يقضي حياته على وفق تلك الصورة.

... يدل ذلك على الأشخاص الطموحين ولكنهم غير معروفين بسبب موهبتهم. فمن الأفضل أن نقوم بتدريب الطموحين كي يكتسبوا المهارات اللازمة.

... يقودني ذلك إلى التفكير في قوانين اللعبة. فالقميص الأصفر يكون بمثابة قاعدة محدّدة للعبة العلاوات والترفيعات التي يعرفها الجميع. كم من الموظفين يعرفون ما يجب القيام به من أجل الحصول على علاوة؟

... تشدني إلى التفكير بالأشخاص الذين لايرغبون في الحصول على درجة، حيث يمكنهم الإفصاح عن ذلك بعدم ارتدائهم قمصاناً صفراء. فهم يريدون البقاء في العمل فقط.

... تقودني إلى التفكير عن طريقة لجذب الأشخاص القياديين. يتوجب على الشخص أن يكون متأكداً من موقفه وممن حوله قبل ارتدائه القميص الأصفر.

وينتج عن هذا النوع من الحركة العديد من الأفكار المفيدة. ولا

داعي للأفكار المذكورة أعلاه أن تستفيد من القميص الأصفر.

. . . اليكم هذا الاقتراح حول العمل أيام السبت وأخذ عطلة في منتصف الأسبوع أيام الأربعاء. هلاّ وضعتم قبعاتكم الخضراء؟

. . . هناك اقتراح بتوظيف فريق عمل دائم لأيام السبت والأحد لأن العاملين الحاليين لا يرغبون العمل في أثناء عطلة نهاية الأسبوع. تبدو فكرة غير عملية، لكن فكروا بها بارتداء القبعة الخضراء.

في الحقيقة، لقد تمت تجربة الفكرة السابقة ونجحت نجاحاً باهراً. إن استخدام تفكير القبعة الخضراء حول فكرةٍ ما يشجعنا على تجريبها (تعمل القبعة الصفراء الشيء نفسه في هذه الحالة بالذات).

يجب أن تكون الحركة بعيدة عن إجراء تقييم إيجابي للفكرة. إن الحركة عملية ديناميكية وليست عملية إصدار أحكام.

ما هو الطريف في هذه الفكرة؟ وما هو الأمر المختلف؟ وماذا تطرح علينا؟ وإلى أين تقود؟ كل هذه التساؤلات تشكل جزءاً من مصطلح الحركة.

إن النقطة الأساسية التي يجب أن تتذكرها هي أنّ مصطلح الحركة في تفكير القبعة الخضراء يحل محل مصطلح إصدار الأحكام.

الفصل السابع والثلاثون

تفكير القبعة الخضراء

الحاجة إلى الاستفزاز والحفز

- استخدام مصطلح بو(po).
- المنطق المضحك (اللامعقول).
- الاستثارة العشوائية.

تكتب الاكتشافات العلمية دائما وكأنها ناجمة عن اتباع خطوات متسلسلة بطريقة منطقية.

يحدث ذلك بعض الأحيان حقاً. ولكن في الأحيان الأخرى يكون التسلسل المنطقي استبصاراً راجعاً يصف ما حدث. فقد يكون مجرد خطأ غير متعمد ولم يخطط له أو حادثا أدى إلى استثارة معينة أدت إلى نشوء فكرة جديدة. فعل سبيل المثال، إن المضادات الحيوية نجمت عن تلوث بطريق الصدفة لوعاء زرع بكتيريا في داخله عفنُ بنسلين. يقال إن كولومبوس تجرأ أن يبحر عبر المحيط الأطلنطي فقط؛ لأنه أخطأ خطأً فادحاً في احتساب المسافة حول العالم بسبب اتباعه بحثاً قديماً.

الطبيعة تمنحنا هذه الاستثارة. ولا يمكن البحث عن الاستثارة لأنها لا توجد في التفكير الجاري الآن. ودورها هو حفز التفكير وهزّة عنيفة للخروج على النماذج والأنماط الحالية.

ينجم منطق الاستثارة عن منطق أنظمة الأنماط اللا تناسقية (راجع كتاب بو، ما وراء نعم ولا).

يمكننا انتظار الاستثارة، أو إنتاجها بطريقة متعمدة، وهذا هو مايحدث في طريقة التفكير الإبداعي. فالقدرة على استخدام الاستثارات عنصرٌ ضروري من عناصر التفكير الإبداعي.

لقد تطرقنا في الفصل السابق إلى مصطلح الحركة، والمقصود منه هو كيفية استخدام الاستثارة من أجل قيمتها الحركية. والآن نبحث عن كيفية إنشاء الحركة والشروع فيها.

منذ سنين مضت ابتكرتُ مصطلحاً رمزيا للدلالة على فكرة ما تطرح من أجل الاستثارة والحركة. وللعلم فإن الأحرف الأولى من «عملية استثارة» تكوّن الكلمة المبتكرة (بو) (Provocative operation).

تقوم بو بتمثيل دور العلم الأبيض للهدنة. فإذا وصل شخص إلى جدار القلعة وهو يحمل علماً أبيض، يكون إطلاق النار عليه، خروجاً على قوانين اللعبة. وبالمثل إذا طرحت فكرة بواسطة حماية مصطلح بو

فإنَّ التعرض لها باستخدام القبعة السوداء يُعَدُّ خروجاً على قوانين اللعبة.

وكما ذكرت سابقاً، تعمل كلمة بو كوسيلة تشبه قبعة التفكير الخضراء، حيث يسمح لمرتديها أن يطرح أفكاراً «مجنونة». إنَّ القبعة الخضراء أوسع مجالاً، بينما (بو) أكثر تخصيصاً، لذا من الأفضل استخدامهما سوياً.

... بو يجب أن تكون للسيارات عجلات مربعة.

... بو يجب أن تهبط الطائرات مقلوبة.

... بو يجب أن تدفع مبالغ مالية للمتسوقين كي يقوموا بالشراء.

... بو على التنفيذيين أن يروجوا لأنفسهم.

... بو يجب أن يكون مصنع الدواجن في اتجاه مجرى النهر.

إن الاستثارة الأخيرة قادت إلى فكرة قانون مفاده أن أي مصنع ينشأ على طول نهر يجب أن يكون الماء الذي يدخل إليه في اتجاه مجرى النهر من مخرجاته. وهكذا يكون المصنع هو الأول الذي يأخذ عينة مخبرية لفحص التلوث الذي يحدث داخله.

ومن الممكن اعتبار الكلمة (بو) ناجمة عن كلمات مثل افتراض،

لنفرض، ومكن وحتى الشِعر، في كل هذه الكلمات هناك فكرة مطروحة لاستثارة شيء ما وجميعها في اللغة الإنجليزية تحتوي على الحرفين (PO) .

وحسب التعريف فإن الفكرة غير المنطقية لا توجد ضمن خبراتنا الاعتيادية . وعليه، فإن الفكرة تكمن خارج أي نموذج حالي، وبهذه الطريقة فإن الاستثارة تجبرنا على الخروج من الأنماط التقليدية في الإدراك . وكلما تحركنا إلى الأمام بسبب الاستثارة يمكن أن تحدث ثلاثة أشياء : الأول، قد لا نستطيع التحرك مطلقاً، والثاني، قد نرجع لنفس الأنماط السابقة، أما الثالث فمن المحتمل أن نصل إلى نمط جديد .

فكما أن هناك طرقاً شكلية للتوصل إلى حركة من فكرةٍ ما، فإن هناك طرقاً للاستثارة باستخدام بعض الأساليب الخاصة في التفكير الإبداعي .

فعل سبيل المثال، تستخدم الطريقة العكسية للاستثارة، وملخصها أن تطرح العبارة التي يرددها الجميع عادةً، ثم تقوم بعكسها أو قلبها :

... يدفع المتسوقون ثمن البضائع التي يشترونها .

يمكن أن نعكسها لتصبح :

بو، يدفع السوق للمتسوقين .

. . . يمكن أن تؤدي هذه العبارة إلى فكرة تقديم بطاقات مقابل كل عملية شراء وبذلك يكون السوق دفع جزءاً للمتسوقين عند الشراء.

. . . قد يقود هذا إلى فكرةٍ أخرى تزودّ فيها صناديق النقود بحيث إنها عندما تستلم ١٠٠٠ دولار أمريكي تقوم بدفع جائزة كبرى.

وليس من الضروري أن تكون الاستثارات غير منطقية أو سخيفة، لأنه بالإمكان استخدام أفكار جادة للاستثارة والحفز. فإذا طرح عليك أحدٌ فكرة لا تحبها وتستطيع التخلص منها بواسطة تفكير القبعة السوداء، يمكنك أن ترتدي قبعتك الخضراء وتعالج الفكرة وتتعامل معها كاستثارة والاختيار مفتوح أمامك دائماً.

. . . لا أفهم فكرة «نظام محلات الأمانة» التي تفكر بها وكيفية نجاحها لأنه سوف يساء استخدامها، ولكن سوف أرتدي قبعتي الخضراء للتعامل معها كاستثارة، فهي تقود لفكرة أنَّ الأشخاص يقومون باحتساب فواتيرهم بأنفسهم ويدفعون شيكات عشوائية، ومن المفترض أن الأخطاء تتم تسويتها في النهاية.

ثمة طريقة سهلة للحفز وهي استخدام مفردات عشوائية. بإمكان المرء أن يفكر برقم صفحة في قاموس، ثم يفتح القاموس على الصفحة التي اختارها عشوائيا، ثم يختار رقماً آخر يمثل ترتيب الكلمة في

تلك الصفحة. فعلى سبيل المثال قد تختار صفحة رقم ٩٢، وترتيب الكلمة ٨. واستخدام الأسماء أسهل من غيرها من الكلمات أو الأفعال. كما أن استخدام قائمة بأسماء معروفة يكون أسهل من استخدام القاموس. فلو افترضنا أننا أردنا أفكاراً حول السجائر.. وكانت الكلمة العشوائية «ضفدع»:

... هكذا تكون لدينا سيجارة بو ضفدع. والضفدع يذكرنا بالقفز، لذلك يمكننا صنع سيجارة تنتهي بعد فترة قصيرة. وهذا ربما يفيد في منع حدوث حرائق. ويسمح للمدخن بالتدخين لفترة قصيرة ثم يعود لتدخينها لاحقاً.

إن هذا يقودنا إلى ماركة سجارة جديدة تدعى «قصيرة» بحيث تصمم فعلاً لتكون قصيرة جداً ويمكن تدخينها خلال دقيقتين أو ثلاث دقائق.

... أريد بعض الأفكار حول أجهزة التلفزيون. الكلمة العشوائية هي «الجبنة» وعليه: تلفزيون بو جبنة. والجبنة فيها ثقوب. بو شاشة تلفزيون فيها ثقوب. ما معنى ذلك؟ ربّما تكون هناك «نوافذ» تعرض لنا ما يمكن اختياره من محطات أخرى.

وكما هو الحال في علم المنطق، يجب أن يكون هناك سبب لقول

شيء ما قبل التحدث به. ولكن في الاستثارة لا يوجد سبب إلا بعد قول شيء. فالاستثارة ينتج عنها تأثير، وقيمة هذا التأثير هي التي تبرر الاستثارة.

ولكن العديد من الناس لايعتقدون أنّ مجرد كلمة عشوائية قد يحل مشكلة. إنّ تعريف كلمة «عشوائية» هو أن الكلمة ليس لها ارتباطات خاصة. ولكن في منطق نظام النماذج والأنماط اللامتناسقة، فإن من السهل معرفة سبب عمل الكلمة العشوائية. إنها تقترح علينا نقطة بداية جديدة، نزيد من فرص الوصول إلى طريق لم نكن لنصله لو فكرنا بالموضوع بطريقة مباشرة. فكما أن الحركة تشكل جزءاً من المصطلح الأساسي لقبعة التفكير الخضراء، فكذلك الاستثارة. فعندما تكون في فرنسا، فلابدّ أن تتحدث الفرنسية، وعندما ترتدي القبعة الخضراء، تستخدم الاستثارة والحركة من أجل الإبداع والابتكار.

الفصل الثامن والثلاثون

تفكير القبعة الخضراء

البدائل

- الاقتناع بسهولة بالغة.
- الطرق، الخيارات والاختيارات.
- مستويات البديل.

عند دراسة مادة الرياضيات في المدرسة، يقوم الطالب بالتفكير بالمسألة ويصل إلى الحل، ثم ينتقل إلى المسألة الثانية، ولا حاجة هناك الى صرف وقت إضافي حول المسألة الأولى لأنه إذا كانت الإجابة صحيحة، فلا يمكن التوصل إلى إجابة أفضل.

والعديد من الناس يحملون هذا المصطلح معهم بعد تخرجهم من المدارس إلى الحياة العملية، إذ حالما يحصلون على إجابة لمسألة ما، يتوقفون عن التفكير. إنهم يكتفون بالإجابة الأولى التي يتوصلون إليها. ولكن الحياة العملية تختلف عن مسائل الرياضيات التي تحل في المدارس. وفي العادة هناك أكثر من إجابة واحدة، وبعض الإجابات

أفضل من غيرها: فهي تكلّف أقلّ، ويُعتمد عليها، وسهلة التطبيق. ولا يوجد هناك أي سبب لافتراض أن الإجابة الأولى هي الأفضل. لو كان الوقت غير كافٍ وهناك العديد من المشاكل يجب أن تحل، فربما يكون هناك سبب للاكتفاء بالجواب الأول. ولكن ليس عكس ذلك. هل تريد من طبيبك الخاص أن يعالجك حسب أول ما يخطر على باله ثم بعد ذلك يتوقف عن التفكير بمرضك.

لذلك فإننا نعترف بالإجابة الأولى ونعرف أنه يمكننا العودة إليها كلما أردنا. بعد ذلك نشرع في البحث عن بدائل وحلول أخرى. وعندما تتكون لدينا عدة بدائل، نختار أفضلها الذي يوافق احتياجاتنا ومواردنا. قد تكون لدينا طريقة مثالية ومناسبة تماماً لعمل شيء ما. ولكن ذلك لا يعني أنَّه توجد طريقة أفضل. وعليه، نبدأ بالبحث عن طريقة بديلة. وهذا هو الأساس لأي عملية تطوير لاتعتمد على تصحيح الأخطاء أو حل المشاكل.

لقد عرفنا في هذا الفصل أمثلة تبين كيفية القيام بالأشياء. إن بحثنا عن البدائل هو في الحقيقة بحث عن الأفضل. وتواجهنا مواقف وأوقات فلا نجد الطريق أمامنا مفتوحاً.

قبل الشروع في أية رحلة نقوم بوضع طرق بديلة، وعندما ننتهي من وضع الخريطة العقلية للموقف، نبدأ بالبحث عن طرق بديلة توصلنا

إلى الجهة التي ننوي الوصول إليها.

إن فكرة البدائل تفيدنا بأنّ هناك أكثر من طريقة لعمل شيء ما، والنظر إلى الأمور.

إن الاعتراف بإمكانية وجود بدائل والبحث عنها أمر أساسي في التفكير الإبداعي. وفي الحقيقة أنّ أساليب التفكير الإبداعي المتعددة تهدف إلى التوصل إلى بدائل جديدة لحل المشاكل التي تواجهنا.

وتشكل رغبتُنا في البحث عن بدائل للإدراك، والتفسير والعمل، عنصراً مهماً في تفكير القبعة الخضراء.

... لقد قامت الصحيفة المنافسة لنا برفع أسعارنا، ارتدوا قبعاتكم الخضراء واسردوا جميع الدلائل التي أمامنا.

... لقد تسلّمنا مذكرة تطالبنا بدفع مقدار من المال كبير، وخلافاً لذلك فإنّ منتجاتنا في المخازن سوف تتسم. دعونا نراجع الخيارات الواضحة أمامنا ثم نرتدي قبعات تفكيرنا الخضراء للعثور عل بدائل أخرى.

يتضمن البحث عن بدائل ميولاً إبداعية: قبول فكرة أن هناك مداخل مختلفة ومتعددة لحل المشاكل. قد لا يحتاج البحث الفعلي عن البدائل أيّ إبداع من نوع متخصص إلاّ عندما نصل إلى البديل

الواضح. ربما يكون الأمر مجرد تركيز الانتباه على الموضوع ثم ترتيب الطرق المعروفة لمعالجته. وهذا غير كاف بحد ذاته. فكما نحتاج لبذل مجهود من أجل الذهاب إلى ما وراء الحل الأول، يتوجب علينا بذل جهد إبداعي للذهاب إلى ما وراء البدائل الواضحة. وبمعنى آخر نحتاج إلى تفكير القبعة الخضراء من أجل هذا البحث الإضافي. قد يكون البحث الأوّلي ضمن قبعة التفكير البيضاء: «ابحثوا عن المداخل المستخدمة عادة في مثل هذه المواقف».

ومن الناحية العملية، من الأسهل البحث عن البدائل ضمن قبعة التفكير الخضراء.

وفي التدريب لدى العديد من الشركات التجارية، هناك تركيز كبير على التدريب على اتخاذ القرارات. وعلى الرغم من ذلك فإنّ نوعية القرار تعتمد على البدائل التي لدى صاحب القرار.

... يجب علينا اتخاذ قرار بشأن موقع المعسكر الصيفي. ارتدوا قبعاتكم الخضراء وزودوني بالبدائل الممكنة جميعها. وبعد ذلك نختار الأنسب.

... كيف نوزّع أجهزة الكمبيوتر؟ ما هي الاستراتيجيات البديلة لدينا؟

العديد من الناس يعتقدون أنَّ تخطيطاً سيشمل البدائل المتاحة كافة. ربما يكون ذلك صحيحاً في الأنظمة المغلقة النظرية، أما في الحياة العملية فنادراً ما يحدث.

... هناك ثلاثة بدائل ممكنة فقط. يمكننا الإبقاء على السعر كما هو، أو نستطيع تخفيضه، أو رفعه. فلا يوجد لدينا غيرها.

صحيح أن أي إجراء بخصوص الأسعار يتضمن أحد هذه الاختيارات الثلاثة، ولكن هناك العديد من الاحتمالات والبدائل الأخرى. يمكن تخفيض الأسعار لاحقاً (في أية فترة لاحقاً؟) ويمكن تخفيض بعض الأسعار. كما يمكن تغيير المنتج أو إنتاج نوع أرخص. وباستطاعتنا تغيير سياستنا في ترويج المنتج لتبرير سعر أعلى (ترك السعر كما هو أو رفعه). يمكن تخفيض السعر لفترة وجيزة ثم رفعه بعد ذلك، أو نغير السعر بل نمنح خصماً. أو نخفّض السعر ونرفع أسعار الإضافات. وعندما تكون لدينا خيارات (عديدة ومتنوعة) نتمكن من تصنيفها ضمن الاختيارات الثلاثة.

ولكن لا نستطيع التوصل إلى البدائل إذا بدأنا في اختيارات ثلاثة فقط. هناك خطأ شائع يقع فيه المفكرون الجامدون التقليديون وهو وضع تصنيفات عامة وعدم الخروج عنها.

. . .ما أريد القيام به هو رفع وخفض السعر في الوقت نفسه. يجب رفع بعض الآسعار وخفض البعض الآخر.

وهناك مستويات متعددة للبدائل. لديَّ متسعٌ من وقت الفراغ: ماذا أفعل فيه؟ أستطيع السفر في إجازة، أو أن التحق بدورة تدريبية، أو أعمل في الحديقة أو أكمل أعمالاً لم أنجزها.

فإذا قررت الذهاب في إجازة، أنتقل إلى المستوى التالي وهو: مانوع الإجازة التي أحتاجها؟ ربما تكون إجازة صيفية للاستمتاع بأشعة الشمس والبحر، وقد تكون رحلة بحرية أو رياضية، فإذا قررت أخذ إجازة صيف / بحرية أنتقل إلى المستوى الثاني: أين أذهب؟ قد يكون البحر الأبيض المتوسط، أو البحر الكاريبي أو جزر المحيط الهادي، ثم أنتقل إلى كيفية الوصول إلى هناك ومكان الإقامة.

كلما بحثنا عن بديل رجعنا إلى إطار مقبول لدينا يحدد المستوى اللازم. وعادة ما نريد البقاء ضمن ذلك الإطار..

. . . لقد سألتك عن تصاميم بديلة لمقبض مظلة، ولكنك مدحت لي تصميم معطف شتوي.

نحن بحاجة إلى تحدي الإطار من وقت إلى آخر من أجل الارتقاء إلى مستوى أعلى.

. . . لقد طلبت مني طرقاً بديلة لتحميل الشاحنات. أريد أن أقترح طريقة أفضل وهي نقل منتجاتنا بالقطار.

. . . لقد سألت عن طرق إعلانية جديدة. اقترح أن تُصرف الأموال على العلاقات العامة.

يجب محاولة تحدي الإطار القديم من وقت إلى آخر وكذلك تحدي المستويات. وفي نفس الوقت كن مستعداً لتوليد البدائل ضمن المستوى المحدَّد. يُصبح الإبداع اسماً غير مستحب عندما يلجأ المبدعون إلى حل مشاكل متعددة باللجوء إلى أساليب سابقة. وتبقى المشكلة الحقيقية: متى نعمل ضمن الإطار السابق ومتى نخرج عليه؟

نأتي الآن إلى نقطة بالغة الأهمية في عملية الإبداع – وهي التوقف الإبداعي. لا يوجد التوقف الإبداعي إلاّ إذا أوجدناه بأنفسنا.

قد تسير الأمور على مايرام. وننظر في البدائل المتاحة لدينا، ونحدد طرق الحل ونقاط العبور للمشاكل. فماذا نحتاج بعد من الإبداع؟

في مرة من المرات أمضيت عشر دقائق محاولاً إيقاف ساعة المنبه التي لم تكن تدق في الأصل، لم أتوقف كي ألاحظ أنَّ الصوت كان خارجاً من ساعة المنبه الأخرى.

يحدث التوقف الإبداعي عندما نقول: «ليس هناك سبب للتوقف

في هذه المرحلة والتفكير في البدائل. ولكني سوف أتوقف».

وبشكل عام نحن مدربون على المشاكل لدرجة أنه إذا لم توجد أمامنا أية مشاكل فإننا نتحرك برتابة وسهولة دون توقف من أجل خلق أعمال تحتاج إلى تفكير.

... لا أريدكم أن تعتقدوا أننا نواجه مشكلة هنا لأننا لا نواجهها. ولكن أريدكم ارتداء قبعات التفكير الخضراء من أجل التوصل إلى توقف إبداعي بشأن طريقتنا الاعتيادية في صبغ السيارات قبل بيعها.

... أريد منكم ارتداء قبعات التفكير الخضراء وتأمّل هذه النقطة: دفع عمولة لرجال المبيعات على المبيعات التي يحققونها.

... تأملوا عجلة قيادة السيارة. إنها تؤدي عملها جيداً. ولكن أريد منكم التفكير بها ضمن قبعة التفكير الخضراء.

الفصل التاسع والثلاثون

تفكير القبعة الخضراء

الشخصية والمهارة

- هل الابداع مهارة؟ أم موهبة أم شخصية؟
- تغيير الأقنعة أسهل من تغيير الوجوه.
- الفخر عند التدرب على مهارة ما.

لقد سُئلت مراراً إذا كان الإبداع مهارة أو موهبة أو شخصية. والإجابة الصحيحة هي أنه مزيج من الثلاثة. ولكني لا أجيب كذلك. فإننا إذا لم نبذل جهوداً لتطوير مهارة الإبداع، فإنها ستصبح مجرد موهبة أو شخصية. والأشخاص مهيأون لقبول الإبداع على أنه موهبة وشخصية، ولما كانوا يفتقدونهما، فإنهم يفضلون ترك الإبداع لغيرهم. ولذلك أركز على تطوير مهارة التفكير الإبداعي بطريقة متعمدة ومدروسة بتروٍّ (على سبيل المثال، باستخدام وسائل وطرق التفكير الإبداعي)، وأشير إلى أنَّ بعض الأشخاص سيكونون أفضل في التفكير، تماماً كما أنَّ هناك أشخاصاً أفضل من غيرهم في لعب

التنس أو التزلج – ولكن معظم الناس يمكنهم الوصول إلى درجة الكفاءة.

لا أحب فكرة أن الإبداع موهبة خاصة. ولكن أفضل أن أعدَّه جزءاً أساسياً للتفكير. لن نكون جميعنا عباقرة. ولن يأمل كل لاعب تنس الفوز في دورة ومبلدون.

لقد سمعت الكثير عن مفكري القبعة السوداء. فهم يستمتعون بتحطيم أية أفكار أو مقترحات للتغير. وقد سئلت عما إذا كانت هناك إمكانية لتلطيف شخصيات هؤلاء الأشخاص، وهل يقبلون الإبداع حتى ولو لم يستخدموه.

لا أعتقد أنَّ هناك إمكانية لتغيير الشخصية، ولكن أعتقد أنه إذا تم توضيح منطق الإبداع لأحد الأشخاص فإن ذلك سيؤثر على ميول ذلك الشخص ورأيه حول الإبداع. وهناك العديد من الأمثلة في تجاربي التي أثبتت حدوث ذلك. وأفضل طريقة هي طريقة استخدام مصطلح قبعة التفكير الخضراء.

... إنك تقوم بعمل رائع عند ارتداء قبعة تفكيرك السوداء، ولاأريد أن أقلل من شأن فعاليتك الناقدة. ولكن ما رأيك لو ارتديت قبعة خضراء؟ لنر ما يمكنك العمل عند استخدامها.

. . . ربما تفضّل أن تكون مفكر قبعةٍ واحدة، أو ربما تكون صاحب معارف متعددة، وربما تجيد غناء لحنٍ واحد فقط، وربما تفضل أن تكون متخصصاً في الجوانب السلبية. سوف نطلبك للمناقشة فقط عندما نحتاج تفكير قبعة سوداء.

لا أحد يحب أن يكون صاحب اتجاه واحد. فالمفكر الناجح في تفكير القبعة السوداء يفضل أن يتقن تفكير القبعة الخضراء. إن الفصل الواضح بين القبعة الخضراء والسوداء يعني أنّ خبير القبعة السوداء لا يشعر أنه يجب أن يتخلى عن سلبيته لكي يكون مبدعاً. فعندما يكون سلبياً يمكنه أن يكون كذلك قدر استطاعته وكما كان سابقاً (قارن ذلك مع محاولات تغيير الشخصية).

إن قناع المأساة منفصل عن قناع الملهاة، ولكن الممثل نفسه لا يتغير، ويمثل كل دّورٍ حسب القناع الذي يرتديه، وفي الحقيقة نراه يفخر عندما يستطيع اتقان الدور المأساوي والكوميدي، فهو يفتخر أنه ممثل ذو مهارات متعددة.

وبالطريقة نفسها، يحتاج المفكر إلى أن يفتخر بمهارته كمفكر. ويعني هذا القدرة على ارتداء قبعات التفكير الست والقيام بالتفكير المناسب لكل حالة. لقد سبق أن ذكرت هذه الفكرة في أول الكتاب. وأكررها الآن بسبب مشكلة عملية خاصة بالتعامل مع الشخصية

السلبية.

... نحن الآن نقوم بتفكير القبعة الخضراء، فإذا كنت لا تستطيع ذلك، فاصمت.

... على الأقل يمكنك محاولة استخدام قبعة التفكير الخضراء. فإنك لن تنمّي أية ثقة دون القيام بالمحاولة.

إن التفكير الإبداعي يكون عادة في موقف ضعيف، إذ لا يبدو أنه يشكل جزءاً ضرورياً من التفكير. إن استخدام قبعة التفكير الخضراء بصورة رسمية يرقى إلى مرتبة مميزة من التفكير، بالإضافة إلى العناصر الأخرى.

الفصل الأربعون

تفكير القبعة الخضراء

ماذا يحدث للأفكار؟

- ماذا يحدث بعد؟
- تشكيل وتفصيل الأفكار.
- مدير المفهوم.

أضعف مظاهر الإبداع هو «حصاد» الأفكار. لقد حضرت العديد من حلقات الإبداع ولاحظت العديد من الأفكار الجيدة. ولكن هذه الأفكار لا تُلاحظ عند كتابة التقارير، ويبدو أنَّ المشاركين لا يأخذونها بعين الاعتبار.

لدينا ميل نحو انتقاء الحلول الذكية النهائية، وإهمال بقية الحلول الأخرى، فعلاوة على الحل الذكي ربما تكون هناك حلولٌ أخرى ذات قيمة كبيرة. وربما توجد اتجاهات ومفاهيم جديدة، على الرغم من عدم وجود طرق محددة للحركة في تلك الاتجاهات. وقد تكون هناك أفكار نصف جاهزة ولكنها غير قابلة للاستخدام حتى الآن لأنها

بحاجة إلى عمل كثير. وقد تبرز مبادئ جديدة على الرغم من عدم اكتمالها من الناحية العملية. وربما يكون هناك انتقال في «الفكرة الغالبة» (نوع الفكرة التي تم توليدها)، وربما يكون هناك انتقال في منطقة الحل المدرك (حيث يبحث الإنسان عن حلول)، ومن الممكن أن يتم تحديد «مناطق جديدة حساسة للفكر» (مناطق يمكن أن يُحدث فيها المفهوم الجديد فرقاً كبيراً). كل هذه الأمور يجب أخذها بعين الاعتبار.

يجب أن تكون هذه الأشياء جزءاً من العملية الإبداعية لتشكل فكرة من أجل سد حاجتين. الحاجة الأولى هي الموقف حيث تُبذل محاولة لتشكيل الفكرة كي تصبح قابلة للاستخدام، ويكون ذلك بتقريب القيود التي تستخدم كعوامل في الصياغة.

... هذه فكرة رائعة ولكنها في شكلها الحاضر مكلفة جداً. هل يمكن إعادة صياغتها لتكون تكلفتها أقل.

... لا تسمح لنا أنظمة وقوانين البناية في الوقت الحالي القيام بذلك. هل يمكن تعديل الفكرة بحيث لا تتعارض مع الأنظمة؟ هل ذلك ممكن؟

... هذا منتج صحيح لشركة كبرى، ولكننا لسنا شركة كبرى.

هل من طريقة لاستخدام هذه الفكرة؟

يلاحظ أنَّ القيود تستخدم كعوامل للصياغة والتشكيل وليست كعوامل رفض. مجموعة الاحتياجات الثانية التي يجب أخذها بعين الاعتبار هي الأشخاص الذين يجب أن يقوموا بأعمال تخص الفكرة. وللأسف، فإننا لا نعيش في عالم مثالي. من الجميل أن يرى كل شخص الذكاء الواضح في الفكرة مثل ما يراه صاحبها الذي أنشأها، ولكن الوضع مختلف في معظم الأحيان. لذلك فإن دورعملية الإبداع هو تشكيل الفكرة كي تناسب الحاجة التي سوف «يشتريها» الآخرون.

... نحن الآن نهتم بالأفكار التي توفر علينا المال. هل توفر لنا هذه الفكرة الأموال، الآن أو لاحقاً؟

... كي تتم الموافقة على فكرةٍ ما، يجب ألا تكون حديثه جداً. يجب أن تبدو شبيهة بفكرة قديمة عملية. ما هي المقارنات التي يمكن أن نعقدها؟

... هناك تأكيد شديد على اختيار الأفكار بطريقة استرشادية. كيف يمكن أن نختبر هذه الفكرة؟

.. إن التكنولوجيا الحديثة هي الموضة السائدة الآن. هل تطوّر

تكنولوجيا الإلكترونيات هذه الفكرة؟

تقترب هذه العملية أحياناً من الخداع والتضليل، على الرغم من أنه لا تضليل في تصميم منتَج للمشترين. وعليه، فإن الأفكار بحاجة إلى تصميم بحيث تناسب احتياجات العملاء والمشترين (داخل المؤسسة).

لقد طرحت في بعض كتاباتي فكرة مدير المفاهيم. ويقوم هذا المدير بدور الاستثارة والحفز، وجمع ورعاية الأفكار. وهو الذي ينظم اجتماعات توليد الأفكار. كما يقوم بعرض المشكلات أمام أعين المسؤولين عن حلها. وهو الشخص الذي يرعى الأفكار بالطريقة التي يرعى بها المدير المالي الشؤون المالية.

إذا وُجد هذا الشخص فإنه يقوم بجمع مخرجات تفكير القبعة الخضراء. وخلافاً لذلك، تبقى هذه الأفكار حبيسة الأشخاص الذين قاموا بتوليدها لاستخدامهم الخاص.

المرحلة الثانية هي مرحلة القبعة الصفراء التي تتضمن التطوير البنائي والإنشائي للفكرة. كما تشمل التقييم الإيجابي والبحث عن القيم والفوائد. وقد سبق شرح هذه الأمور ضمن قبعة التفكير الصفراء. وبعد ذلك يأتي دور قبعة التفكير السوداء، ويمكن استدعاء

قبعة التفكير البيضاء في أية مرحلة من أجل تزويد البيانات اللازمة للتقييم لمعرفة مدى صلاحية الفكرة للتطبيق.

المرحلة النهائية هي قبعة التفكير الحمراء: هل أعجبتنا الفكرة لدرجة الاستمرار بها؟ قد يبدو الأمر غريباً أن نطرح الفكرة لإصدار حكم عاطفي في النهاية. ولكن المؤمل أن يرتكز الحكم العاطفي على النتائج التي تم التوصل إليها بواسطة القبعتين السوداء والصفراء، وفي النهاية، إذا لم يتوفر الحماس لفكرة ما، فمن غير المرجح أن يكتب لها النجاح مهما كانت جيدة.

الفصل الحادي والأربعون

تلخيص قبعة التفكير الخضراء

ترمز قبعة التفكير الخضراء للإبداع والابتكار. ويقوم الشخص الذي يرتديها باستخدام مصطلحات التفكير الإبداعي. ويقوم الأشخاص الذين معه بالتعامل مع المخرجات على أساس أنها إبداعية ومبتكرة. والأمر الأمثل هو أن يقوم المفكر والمستمع بارتداء قبعات التفكير الخضراء في آن واحد.

يرمز اللون الأخضر للخصب والنماء وقيمة البذور. ويشكل البحثُ عن بدائل العنصر الأساسي في تفكير القبعة الخضراء. فلا داعي للذهاب إلى ما وراء المعروف والواضح والكافي.

يتوقف المفكر باستخدام التوقف الإبداعي لكي ينظر إلى البدائل في أية مرحلة من المراحل. ولا يوجد هناك سبب لهذا التوقف.

يستخدم مصطلح الحركة في تفكير القبعة الخضراء ليحل محل إصدار الأحكام. ويبحث المفكر في التقدم من فكرة من أجل الوصول إلى فكرة جديدة.

يعتبر الاستفزاز والاستثارة من أسس قبعة التفكير الخضراء ويرمز لذلك بكلمة بو. وتنقلنا الحركة والاستثارة خارج الأنماط الاعتيادية في التفكير. هناك العديد من الطرق والوسائل المستخدمة للحفز والاستثارة منها طريقة الكلمة العشوائية.

يمكن تعريف التفكير الإبداعي بأنه مجموعة اتجاهات ومصطلحات ووسائل (تتضمن الحركة والحفز والاستثارة وبو) تهدف إلى العبور إلى الإنماط المنظمة ذاتياً من أجل توليد مفاهيم ومدركات جديدة.

الفصل الثاني والاربعون

القبعة الزرقاء

ضبط التفكير

- التفكير حول التفكير.
- تعليمات للتفكير.
- تنظيم التفكير.
- ضبط القعبات الأخرى.

تصور لوحة تَحكُّم. إن مشغّل هذه اللوحة هو شخص يرتدي قبعة زرقاء وزياً أزرق فوق البنطلون العادي.

عندما نرتدي القبعة الزرقاء نتوقف عن التفكير في الموضوع نفسه، وعوضاً عن ذلك نفكر في التفكير اللازم لاستكشاف الموضوع. يرمز اللون الأزرق إلى التحكم الشامل كما هو الحال في السماء التي تغطي كل شيء. وكذلك يمثل اللون الأزرق الاستقلال في الرأي والتجرد وعدم الانحياز والبرود والتحكم.

يقوم قائد الأوركسترا بالتأشير الى عازفي الكمان بالبدء، ثم بعد ذلك للآلات الأخرى. ويضبط قائد الاوركسترا الفرقة ويرتدي قبعة زرقاء. والذي يعمله قائد الفرقة للأوركسترا، تقوم به القبعة الزرقاء في حالة التفكير.

عندما نرتدي القبعة الزرقاء نقول لأنفسنا وللآخرين أي قبعة يرتدون، وكذلك تخبرنا القبعة الزرقاء متى نستبدل قبعة بأخرى. فإذا كان التفكير سلوكاً رسمياً، فإن قبعة التفكير الزرقاء تقوم بالتحكم بالبروتوكول.

تقوم أجهزة الكمبيوتر باتباع برامجها التي تخبرها ماذا تفعل بين الحين والآخر، وتقوم القبعة الزرقاء ببرمجة تفكير الإنسان.

عند ارتداء القبعة الزرقاء نتمكن من وضع خطة للتفكير بالتفاصيل في ماهية ما يحدث على وفق تسلسل محدد. ونستطيع كذلك استخدام القبعة الزرقاء لتقديم تعليمات من وقت إلى آخر. إن حركات راقصي الباليه بحاجة إلى مدير للرقص لتنظيمها بتسلسل. وكذلك نرتدي القبعة الزرقاء عندما نريد تنظيم خطوات تفكيرنا.

يختلف مفهوم التفكير الممنهج عن مفهوم التفكير العائم غير المحدد.

. . . يملي عليَّ تفكير القبعة الزرقاء أنه يجدر بنا أن نبحث عن بدائل في هذه اللحظة.

. . . ليس لدينا وقت كثير لأخذ هذا الموضوع بعين الاعتبار، ولذلك علينا استخدام الوقت بفعالية، فهل هناك من يقترح بُنية للتفكير باستخدام القبعة الزرقاء؟

. . . لم نصل إلى حل حتى الآن، سأرتدي قبعتي الزرقاء، وأقترح اللجوء الى القبّعة الحمراء لتصفية الأجواء. ماالذي نشعر به حقاً حول هذا الاقتراح المتعلق بتخفيض العمل الإضافي؟

يعمل التفكير غالباً مثل اندفاع تيار النهر أو المحيط ويحدثُ ردودَ أفعال لما يدور حولنا من لحظة إلى أخرى.

هناك خلفية للشعور بالغرض، ولكنها غير معلنة كهدف عام أو كهدف ثانوي. فالاقتراحات والأحكام والانتقادات، والمعلومات، والعاطفة كلها مخلوطة مع بعضها البعض على شكل تفكير مطبوخ على نار هادئة. ويبدو أنّ الأمر لا يتعدى كونه فوضى حتى يصل المفكر عن طريق الصدفة إلى مدخل قد يحقق رغبته. فهو استكشاف عشوائي لخبرة يقودها النقد السلبي بقوة. والافتراض المفهوم ضمناً هو أن الأذكياء الذين لديهم خلفية من المعلومات يستطيعون في أثناء

النقاش أن يضعوا الاختيارات العملية وينتقوا منها الأنسب.

هناك افتراض آخر مفاده أنَّ التفكير يتشكل بفعل الخبرات السابقة والقيود الحالية بطريقة ما بحيث «تدور» النتيجة وتتم تنقيتها بواسطة النقد. وهناك قياس تمثيلي بين التفكير والنشوء والارتقاء. فنظرية النشوء والارتقاء التي وضعها داروين تنص على أن البقاء للأفضل. وفي التفكير، البقُاء للفكرة هو الأفضل.

نحن نواجه ضغوط البيئة بضغوط قاسية من السلبية.

وفي هذا النمط من التفكير يأخذ أصحاب الاقتراحات الحلولَ من الاقتراحات نفسها. وربما تم التوصل للمقترحات نتيجة تفكير شخصي أو عن طريق «خبراء».

هذا الكتاب يركز على الخرائط التفكيرية التي تُكشف فيها المنطقة أولاً ثم تُدوّن، وبعد ذلك تلاحظ الطرق البديلة المتاحة وأخيرا يتم الاختيار.

ويدعي العاملون في موقف معين بانَّ تفكيرهم في الموضوع مستمر وغير منطقع، وأنه ليس فقط في أثناء مناقشته في اجتماع رسمي. وفي الحقيقة فإن الغرض من مثل هذه الاجتماعات ليس تبادل نتائج التفكير التي تم التوصل إليها سابقاً. إننا في هذه المرحلة نقترب من

طريقة التفكير الغربية في الجدل.

سأكون في غاية السعادة لو شعرت أن خريطة تفكير قد تم عملها قبل وضع تصميم الآراء المختلفة. وللأسف نادراً ما يحدث ذلك. والذي يحدث هو أن يقوم المفكر بالبحث عن رأي مبني على تجربة أو خبرة سابقة أو تحامل ويحاول تنقيته عن طريق الجدل. وهذا ما يحدث عند كتابة مقالات تقليدية في المدارس. يطلب من الطالب بل ويشجّع أن يبدأ بالنتيجة التي توصل إليها أولاً ثم يستخدم باقي المقال لتدعيم تلك النتيجة. بهذا يتسخدم التفكير للتدعيم وليس للاستكشاف. ويحدث نفس الشيء في السياسة وفي قاعة المحكمة، حيث يبدأ الطرفان من مواقف معدّة مسبقاً.

إن الأخذ والعطاء في الجدل يعطي قوة دفع للتفكير، ولهذا السبب يجد الكثير من الناس أنّ التفكير في جماعات أسهل من التفكير على انفراد. إن التفكير الانفرادي ينفع في حالة استخدام القبعة الزرقاء. وإذا أردنا اتباع التفكير باستخدام عمل الخرائط، فإننا نحتاج الى بنية؛ فعملية الهجوم والدفاع لا تعطينا بنيةً. فكما يحتاج المستكشف خطة عملية للإجراءات، يحتاج المفكر هيكلاً تنظيمياً.

يمكن أن يقدم هيكل قبعة التفكير الزرقاء خطة للأحداث وسيرها بين وقت وآخر، تماماً كما يفعل برنامج الكمبيوتر. وغالبا ما يتحكم

تفكير القبعة الزرقاء بالتفكير الذي يحدث عند المناقشات، بنفس الطريقة التي يتحكم بها المدرب بالخيول من وقت إلى آخر.

... تفكير القبعة البيضاء في هذه المرحلة.

... نريد بعض المقترحات، يعني تفكير القبعة الصفراء. أي اقتراحات ملموسة لو سمحتم.

... أرجو عدم استخدام القبعة السوداء الآن لأنني غير مقتنع بالأفكار التي لدينا. دعونا نستخدم تفكير القبعة الخضراء في هذه المرحلة.

في أغلب الأحيان يكون الأمر ارتداء قبعة التفكير الخاصة بموقف ما في مناقشة من نوع تقليدي.

...أريد تفكير القبعة الحمراء في هذا الخصوص. أريد أن أذكركم أنه عند ارتداء القبعة الحمراء يسمح لكم بطرح عواطفكم ومشاعركم دون تبريرها بأي شكل من الأشكال.

... ربما تعرفون ذلك، لكنكم مازلتم تستخدمون تفكير القبعة السوادء – أي إصدار الأحكام السلبية. لقد بينتم سبب عدم نجاح الفكرة. والآن أريد منكم الانتقال إلى القبعة الصفراء بضع لحظات، وهنا يمكنكم طرح تقييم إيجابي.

. . .لا أريد آراءكم واقتراحاتكم، بل تفكير القبعة البيضاء. أي أنني أريد حقائق وأرقاماً دون تفسيرات.

. . . أعتقد أنه من واجبنا التوقف والتفكير بارتداء القبعة الصفراء. لا تهتموا بالموضوع الآن.

كيف يمكننا أن ننظم تفكيرنا؟

لعله من الواجب القول بأن تفكير القبعة الصفراء ليس مقصوراً على كيفية تنظيم استخدام القبعات الأخرى، إذ يمكن استخدامه في تنظيم مظاهر أُخَر من التفكير مثل تقييم الأولويات أو سرد القيود والمعوقات. ويمكن استخدام تفكير القبعة الصفراء أيضاً في تنظيم استخدام أدوات الإدراك عند القيام بتمرين PMI [١] الذي تحدثنا عنه في أول الكتاب.

---

(١) الأحرف الأولى من الكلمات "Interesting"، "Minus"، "Plus" وهو عنوان الدرس الأول في مادة التفكير في المدارس التي تتبع برنامج ابحاث الإدراك والتفكير في العالم.

الفصل الثالث والأربعون

تفكير القبعة الزرقاء

التركيز

– طرح الأسئلة الصحيحة – تحديد وتعريف المشكلة.

– تحديد الواجبات التفكيرية.

عنصر التركيز من الأدوار الأساسية في تفكير القبعة الزرقاء. والفرق بين مفكر جيد وآخر ضعيف سببه القدرة على التركيز في الغالب. ماذا يجب أن يكون مضمون التفكير؟ ليس كافياً أن ندرك الغرض العام للتفكير.

... نريد التركيز على إعداد سلسلة إجابات ممكنة تتعلق بتخفيض منافسينا للأسعار.

... دعونا نركز على ماذا يريد كل واحد منا في قضاء إجازته.

... المظلات والإعلانات. أريد أفكاراً إبداعية تبين كيفية استخدام المظلات العادية في الإعلان.

... كيف يمكننا إرضاء العملاء كي يشجعوا أصدقاءهم على الإقامة في الفندق؟ هذا ما نريد التركيز عليه بالتحديد.

... التركيز العام هو على قطاعات السوق الجديدة واستخدامها منتجاتنا من الوجبات السريعة. التركيز المحدد الدقيق هو على كبار السن كي يستخدموا مرافقنا في أوقات الركود.

قد يكون التركيز عاماً أو محدوداً وخاصاً. ومن خلال تركيز واسع قد يكون هناك تركيز دقيق. المهم في التركيز هو إظهاره وإعلانه للمشاركين في الاجتماع بطريقة محددة وواضحة. يجب استخدام قبعة التفكير الصفراء لتوضيح تعريف التركيز. كما يجب استخدامه لمراقبة أي انحراف عن التركيز. الوقت المستغرق في التفكير حول التفكير لا يعتبر ضائعاً.

... إنني أرتدي قبعتي الزرقاء لأقول لكم بأننا شططنا بعيداً عن الموضوع الذي اجتمعنا من أجله للتفكير فيه. لدينا العديد من الأفكار الطريفة والمسلية ولكن لا علاقة لها بنقطة التركيز الأولية. يجب أن نصحح المسار. هل من تعليقات أخرى من قبعة التفكير الزرقاء؟

... ارتدوا قبعاتكم الزرقاء وقولوا لي كيف نسير الآن؟ هل نتجّه

نحو هدف واضح؟ إن طرح سؤال هو أبسط صور تركيز التفكير. وقد قيل في العديد من المرات إن طرح السؤال الصحيح هو أهم جزء من التفكير. ولسوء الحظ، فإنه من الأسهل طرح سؤال بطريقة الاستبصار الراجع – أي بعد الإجابة. وعلى الرغم من ذلك فإن التركيز في صياغة السؤال يعتبر عنصراً مهماً من عناصر تفكير القبعة الزرقاء.

في دروس تعليم التفكير يتم تقسيم الأسئلة إلى نوعين: هناك سؤال غير مباشر (Fishing question) وهو استكشافي (exploratory) ويشبه وضع طُعم الصيد على الصنارة ولكن دون معرفة ما يمكن أن يحدث. وهناك سؤال مباشر (shooting question) تكون الإجابة عنه بنعم، أولا ويستخدم للتأكد من صحة موضوع ما (مثل التصويب على طائر وإصابته أو عدم إصابته).

. . : ليس السؤال ماذا نفعل بقدر ما هو متى نفعل. التوقيت مهم. ما هي العوامل التي يجب أن نأخذها بعين الاعتبار في الوقت المتاح؟

. . . السؤال هو ما إذا كان العملاء قد أدركوا فوائد الضريبة أو أنهم زودوا موظفي مبيعاتنا بطريقة بيع سهلة للتأمين.

إن المشكلة هي نوع خاص من الأسئلة. كيف نجيب عنها؟ إن تعريف المشكلة مهم لأنه خلافاً لذلك قد يكون الحل غير مطابق أو لا

علاقة له بالمشكلة. هل هذه هي المشكلة الحقيقية؟ لماذا نريد حل هذه المشكلة؟ ما هي المشكلة المستترة.؟

... ليست المشكلة في الطقس البارد. ولكن إدراك الطقس البارد هو المشكلة التي يمكن أن نغير كيفية نظرنا إليها.

... ليست المشكلة عدم وجود الثلج، ولكنها عدم وجود نشاط تزلج. لذلك نأخذ الناس بالحافلات إلى حيث الثلج.

بدلاً من افتراض إيجاد أفضل تعريف للمشكلة، أن نطرح عدة تعريفات بديلة، وهذا جزء من تفكير القبعة الزرقاء.

تقوم قبعة التفكير الزرقاء بتحديد مهام تفكير متخصصة. وهذا أكثر أهمية عندما يفكر الفرد بمفرده.

... حددوا هدف هذا الاجتماع. ما هو المردود الذي نعتبره ناجحاً؟

... ابدأوا بكتابة نقاط التوافق بين الطرفين.

... إن غرضي من تمرين التفكير هو معرفة كيفية تقرير هذا البند الآن من هذا المكان.

... اكتبوا أربع «أفكار حساسة» لها علاقة بالتعليم المدرسي.

. . . هاتوا أفكار القبعة السوداء حول حملة الإعلانات الحالية التي قمنا بها.

قد يكون التمرين على التفكير محدوداً وصغيراً، وربما يكون شاملاً وكبيراً، وربما يتطلب إنجازا محدداً أو يبحث عن مدخلات في مجال معين.

. . .أريد مجرد أفكار استكشافية حول التسوق بواسطة التلفزيون.

. . . كيف يمكننا معرفة نجاح الاستراتيجية التي استخدموها؟

. . . لماذا نواجه صعوبة في اتخاذ قرار بالرجوع لهذه البدائل؟

. . . عندما لا نستطيع تنفيذ واجب تفكيري، يتوجب إعلان ذلك الفشل.

. . . لم نتوصل إلى تفسير لزيادة أكل الحلوى. علينا أن نعود لها ثانية لنرى إذا كان بالإمكان الوصول إلى فرضية قابلة للاختيار.

. . . لم نتوصل إلى أية أفكار بشأن زيادة استهلاك لحوم الخراف. ربما من الأجدى أن نقسمها إلى مسائل فرعية.

يحمل مفكّر القبعة الزرقاء الهدف ويقول: «هذا هو الهدف. اطلق الرصاصة في هذا الاتجاه».

الفصل الرابع والأربعون

تفكير القبعة الزرقاء

تصميم البرنامج

- خطوة تلو خطوة.
- برامج تفكير.
- قيادة فريق العمل.

هناك برامج متخصصة يستخدمها مشغّلو الكمبيوتر تخبرهم ماذا يفعلون في كل لحظة. وبدون برامج لا يعمل جهاز الكمبيوتر. إحدى وظائف قبعة التفكير الزرقاء هي تصميم برنامج للتفكير في موضوع محدد. من الممكن إيجاد بنية ثابتة يمكن تطبيقها في أي موقف. استخدمتُ بنية محددة في أحد دروس التفكير في المدارس وأطلقت اسم (بيسكو PISCO)[1] وهو الأحرف الأولى بالإنجليزية للكلمات التالية (الهدف، المدخلات، الحلول، الاختيار، العملية)،والموضوع الذي أريد بحثه هناهو برامج مصممة خصيصاً لكل موقف.

---

(١) بيسكو: الحروف الاولى من الكلمات التالية بالانجليزية:

Purpose, Input, Solutions, Choice, Operation (PISCO)

لكل موقف.

... سنبدأ في تفكير القبعة الزرقاء كي نصمم برنامجاً نريد أن نسير عليه.

.. هذا موقف غير عادي. أين نبدأ؟ ما الشيء الذي سنفكر فيه؟

لقد سبق أن ذكرت في آخر الفصل السابق أنَّ قبعات التفكير الست تتكون من تداخلات من وقت إلى آخر في أثناء سير التفكير في أسلوب النقاش والجدل. ويكون هناك من وقت إلى آخر طلب التماس لارتداء قبعة تفكير محددة لترمز إلى تغيير نمط التفكير. وأحاول هنا أن أطرح إمكانية استخدام برنامج رسمي يبين سلسلة من الخطوات الواجب اتباعها.

هناك رقصة حُرّة يقوم الراقصون بارتجالها من وقت إلى آخر من أجل التعبير عن المعنى العام. وهناك رقصة باليه يقوم قائد الفرقة أو مدير الرقص بتحديد كل حركة أو خطوة فيها. وإنني مهتم بعنصر وضع الألحان الراقصة وبخاصة الباليه الذي يقوم به تفكير القبعة الزرقاء، ولكن لا أريد للقارئ أن يعتقد بأنَّ قبعات التفكير الست تستخدم فقط بهذه الطريقة دائماً.

كما أريد أن أبين كما فعلت سابقاً، أنَّ برامج القبعة الزرقاء يمكن أن

تتضمن مظاهر أكثر من مظاهر التفكير في القبعات الست.

. . . علينا أن نبدأ بتحليل جميع العوامل التي يجب أن نأخذها بعين الاعتبار عند تصميم هذا الخط من ملابس الأطفال.

. . . علينا البدء برسم مناطق التوافق والتناغم، والاختلاف، واللاعلاقة في هذا النزاع، ويسمى هذا الأسلوب بـ (ADI) (توافق، اختلاف، لا علاقة) وهو من الأدوات المستخدمة في تعليم التفكير في المدارس.

سيختلف البرنامج من موقف إلى آخر. فعلى سبيل المثال، سيختلف برنامج حل المشكلات عن برنامج تصميم قارب. كما سيختلف برنامج حول التفاوض عن آخر حول اتخاذ القرارات. وحتى ضمن نطاق اتخاذ القرارات، فالبرنامج المستخدم لاتخاذ قرار في موضوع ما يختلف عن برنامج حول موضوع آخر. وبهذا يقوم مفكر القبعة الزرقاء بتصميم البرنامج الذي يوافق الموقف، كما يقوم النجار بتصميم خطة لصنع كرسي أو خزانة.

لو كان الموضوع هو تحديد المفكرين ذوي المشاعر القوية لكان من المعقول وضع تفكير القبعة الحمراء أولاً في البرنامج، هذا سوف يضع الأحاسيس على السطح ويجعلها مرئية. وبدون تفكير القبعة الحمراء،

قد يلجأ كل شخص إلى التعبير عن عواطفه بطريقة غير مباشرة وبوسائل أخرى، مثل استخدام تفكير القبعة السوداء المتطرف. ولكن عندما تكون العواطف ظاهرة للعيان ومكشوفة، يكون المفكر حراً طليقاً ومتحرراً من قيودها. ومن الممكن أن يتولد على هذا المفكر ضغطٌ أكبر كي يصبح موضوعياً.

الخطوة التالية هي تفكير القبعة البيضاء بحيث نعرض المعلومات كافة ذات العلاقة للجميع كي يعرفوها. ومن الضروري في العادة الرجوع إلى تفكير القبعة البيضاء من وقت إلى آخر كعمل روتيني من أجل التأكد من بعض النقاط والمعلومات.

بعد ذلك يستخدم تفكير القبعة الزرقاء لعرض اقتراحات موجودة لدينا. ويمكن أن يكون هناك تداخل في أدوار القبعتين الصفراء والزرقاء، بحيث تقوم القبعة الزرقاء بطرح أسئلة وتحديد مواقع المشكلة، وكذلك تقوم القبعة البيضاء بطرح الحقائق والأرقام والمداخل للمشكلة.

... في الماضي، كنا في مثل هذه المواقف نقوم بما يلي.

... المداخل التقليدية معروفة للجميع، وعلى الرغم من ذلك سوف أكررها.

ومن الممكن أن يحدد تفكيرُ القبعة الزرقاء مناطق التركيز التي تحتاج إلى مفاهيم جديدة. وبعد ذلك يقوم تفكير القبعة الخضراء بتوليد بعض المفاهيم الجديدة. وبالتناوب يمكن تخصيص فترة لتفكير القبعة الخضراء يقوم خلالها كل مفكر على انفراد بوقفة إبداعية.

. . . أود أن أرى إن كانت هناك طرق أبسط لتعديل دفع الأقساط إلى حساب الأفراد.

. . . يجب أن تكون هناك طريقة أفضل لبيع الكتب. أريد تفكير القبعة الخضراء.

في هذه المرحلة قد ينظم دور قبعة التفكير القبعة الزرقاء الاقتراحات المتاحة على شكل قائمة رسمية. وبعد ذلك من الممكن وضع الاقتراحات على وفق تصنيفات مختلفة: كتلك التي تحتاج إلى تقويم. أو إسهاب وتضخيم، أو ملاحظة.

والآن يمكن اللجوء إلى مزيج من تفكير القبعة البيضاء والصفراء والخضراء لتطوير الاقتراحات. وهذه هي مرحلة التفكير البنَّاء.

تستخدم قبعة التفكير الصفراء الآن لتقديم إيجابي لكل من البدائل الممكنة.

يستخدم تفكير القبعة السوداء للقيام بدور الغربلة. لتحديد

البدائل غير الممكنة أو التي لا يمكن استخدامها. يقوم تفكير القبعة السوداء بتحدي قيمة البدائل القابلة للاستخدام.

يستخدم تفكير القبعة الصفراء والقبعة الخضراء للتغلب على الأهداف التي حددتها القبعة السوداء: تصحيحُ الأخطاء، وإزالة نقاط الضعف وحل المشكلات.

وهناك أيضاً تفحص القبعة السوداء كي تحدد الأخطار ونواحي القصور.

يلي ذلك دورُ القبعة الزرقاء كي تجمع بشكل موحد الإنجازات ثم تنظم «استراتيجية اختيار الطريق».

بعدها يقوم تفكير القبعة الحمراء بدور يسمح للمفكرين بالتعبير عن مشاعرهم والاختيارات المتاحة أمامهم وإجراءات الاختيار: تتبعُ مزيج من تفكير القبعة الصفراء والقبعة السوداء، البحث عن البديل الأمثل الذي يناسب الاحتياجات.

وأخيراً، يتم اجتماع خاص بالقبعة الزرقاء بطرح استراتيجية التفكير حول التنفيذ.

قد يبدو هذا كله ترتيباً معقداً، ولكن عملياً عند التطبيق يؤدي كلٌّ مصطلح إلى الآخر بسهولة ويسر تماما كما يحدث عند تغيير ناقل

الحركة عند قيادة السيارة.

وعند القيام بتنظيم اجتماع ثابت، فمن الضروري توضيح ذلك لكل شخص يشارك في التفكير، وإذا علم مفكر أن اجتماع تفكير القبعة السوداء سيعقد قريباً، يشعر أنه غير مجبر تماماً على ارتدائها خوفاً من ضياع بعض الأفكار.

يجب أن نتذكر معظم التفكير عبارة عن خليط من قبعات التفكير البيضاء والسوداء مع عواطف غير مصرح بها موجودة في الخفاء.

... هذا ما يجب فعله في مثل هذه المناسبات.

.. لهذا السبب اقتراحك لن ينجح.

يتم تحديد برنامج للقبعة الزرقاء عن طريق رئيس الفرقة أو المجموعة أو خلال اجتماع للقبعة الزرقاء يقرره جميع الحضور.

الفصل الخامس والأربعون

قبعة التفكير الزرقاء
تلخيصات ونتائج

– الملاحظة والمراجعة.

– التعليق.

– التلخيصات – النتائج – الحصاد والتقارير.

ينظر مفكر القبعة الزرقاء إلى عملية التفكير نفسها. فهو بمثابة مدير الرقص في الباليه الذي يصمم الحركات والخطوات ولكنه في الوقت نفسه هو الناقد الذي يرقب الأحداث. ومفكر القبعة الزرقاء لا يقود السيارة على الطريق، بل يقوم بمراقبة السائق. وهو يراقب الطريق الذي يسكله السائق.

يستطيع مفكر القبعة الزرقاء أن يقوم بالتعليق على ما يلاحظه.

... إننا نضيع الوقت الكثير على هذه النقطة. دعونا نكتبها كملاحظة حولها آراء متضاربة.

. . . نبدو مهتمين كثيراً بتكلفة هذه العملية، ولكن لم نقرر ما إذا كانت مفيدة أم لا . بالتأكيد يجب أن نفكر بالفائدة أوّلاً .

. . . ديفيد – إنك دائماً تطرح الفكرة نفسها . لقد أخذناها بعين الاعتبار كاحتمال كبير وسوف نختبرها لاحقاً . أعتقد أنّ علينا تجربة بدائل أخرى . المطلوب هنا الاستكشاف وليس الجدل .

يقوم مفكر القبعة الزرقاء بعرض كاملٍ وتلخيصٍ لما يحدث وما تم إنجازه . وهو الذي يسجل البدائل التي تم إيجادها واستخلاصها .

. . . دعونا نلخص ما أنجزناه حتى الآن .

. . . سوف أعرض النقاط الأساسية التي توصّلنا إليها وناقشناها . وإذا لم يوافق أحد على تلخيصي، دعوني أعرف .

من وظائف مفكر القبعة الزرقاء تنظيمُ وإدارة الجلسة في حالة حدوث شغب أو فوضى .

على الرغم من أنني أعامل مفكر القبعة الزرقاء على أساس أنه فرد واحد، إلاّ أنه من الممكن قيام أعضاء المجموعة بمهام القبعة الزرقاء . وفي الواقع، فإنَّ مفكر قبعة زرقاء واحداً يمكنه أن يطلب من الآخرين ارتداء القبعة الزرقاء ثم يطرح أسئلة ويدير الجلسة .

... أقـتـرح أن نـتـوقف هنا، وأن نرتدي قـبـعـاتنا الزرقـاء، ونمضي الدقائق القليلة القادمة على انفراد نلخص ما أنجزناه حتى الآن.

... دعونا نجلس حول الطاولة المستديرة، ونرتدي قبعاتنا الزرقاء. أخبروني أين وصلنا.

وكما أنَّ دور مفكر القبعة الزرقاء هو تلخيص المنجزات من وقت إلى آخر. فإنَّ دور القبعة الزرقاء نفسها هو التوصل إلى تجميع النتائج النهائية.

... يبدو لي وأنا أرتدي قبعتي الزرقاء أنَّ النتائج على النحو الآتي.

... هل نحن متفوقون على النتائج التي توصلنا إليها؟

من مهام تفكير القبعة الزرقاء القيام بالتلخيص النهائي لمجريات الاجتماع وإعداد التقرير. ولايعني ذلك أنه دور يقوم به شخص واحد (على الرغم من أنه من الممكن أن يكون كذلك)، بل يعني أنَّ كل مفكر يمكنه ارتداء قبعته الزرقاء كي يعلق بطريقة دقيقة وموضوعية على التفكير الذي حدث.

ومن المهام الأخرى للقبعة الزرقاء أن تقوم بدور المصور الذي يلاحظ ويسجل التفكير الذي يجري وذلك الذي انتهى.

الفصل السادس والأربعون

قبعة التفكير الزرقاء

التحكم و المراقبه

- رئيس الجلسة.
- النظام والتركيز.
- من هو المسؤول؟

من الأمور المسلّم بها أن يقوم رئيس أي اجتماع بدور منْ يرتدي قبعة زرقاء. فهو يحافظ على الهدوء والنظام ويتأكد من اتباع جدول الأعمال.

ومن الممكن تكليف شخص معين ليقوم بدور مفكر القبعة الزرقاء بدلاً من رئيس الجلسة، وعندئذ يقوم مفكر القبعة الزرقاء بمراقبة التفكير من خلال الإطار الذي يحدده رئيس الجلسة، فمن الجائز أن يكون رئيس الجلسة غير متمرس في مراقبة التفكير.

أود التركيز هنا على أنّ أي شخص يشارك في اجتماع يستطيع أن يقوم بدور مفكر القبعة الزرقاء.

... إنني على وشك ارتداء قبعتي الزرقاء كي أقول إنَّ تعليقات السيد براون غير مناسبة في هذه المرحلة.

... سأرتدي قبعتي الزرقاء لأقول إننا ابتعدنا كثيراً عن الموضوع الأساسي.

... يُخبرني تفكير قبعتي الزرقاء أنَّه يجب تعريف هذا البند كمشكلة أساسية، وبعدها نحاول معالجة هذه المشكلة - الآن أو لاحقاً.

يؤكد تفكير القبعة الزرقاء على اتباع قوانين اللعبة. ويقوم بدور حفظ النظام رئيس الجلسة أو من يتم تعيينه كمفكر قبعة زرقاء، ولكن يظل الباب مفتوحاً لأي مشارك يود التعليق.

... هذا تفكير قبعة حمراء. نريد مشاعرك، ولا نريد لماذا أوقفتها.

... آسف، هذا تفكير القبعة السوداء، وهو خارج عن موضوع النقاش الآن.

... ليست هذه هي الطريقة التي نعالج بها فكرة ضمن تفكير القبعة الخضراء. والمفروض أن تستخدموا الحركة وليس إصدار الاحكام.

. . . هل يفترض أن يكون ذلك معلومات قبعة بيضاء؟ يبدو أنه مشاعر وأحاسيس قبعة حمراء.

. . . إن الدور الذي تقوم به القبعة الزرقاء هو تلخيص التفكير الذي حدث، وليس الجدل وتأييد بديل بشكل خاص.

من الناحية العملية هناك الكثير من التداخل بين القبعات المختلفة، ولا حاجة لأن نكون متشددين في ذلك. فمن الممكن أن يكون هناك تداخل بين تفكير القبعة الصفراء والقبعة الخضراء. وكذلك بين البيضاء والحمراء بسبب مزج الحقائق والآراء.

وليس من الأمور العملية تبديل القبعات كلما يقوم شخص بإبداء ملاحظةٍ ما.

والمهم أنه عندما تُحدد حالةُ تفكير، يجب أن يبذل المشاركون جهداً واعياً للتفكير بتلك الطريقة. فإذا كانت الحالة هي تفكير القبعة الصفراء، فيجب أن تكون كذلك.

وعندما لا يُطلب ارتداء قبعة محددة المعالم من القبعات الست، فليس من الضروري افتراض أن كل تعليق يجب أن ينضوي تحت قبعة محددة أو غيرها. ومن الصحيح أيضا أن يطرح شخص تعليقاً دون الإشارة إلى أنه يستخدم القبعة الزرقاء.

من الناحية الأخرى، فمن الضروري للإنسان أن يحدد بشكل واضح القبعات التي يستخدمها من وقت إلى آخر. ليس كافياً افتراض أنَّ نوع القبعة يتبع ما يقوله الشخص.

والمهم بشكل دقيق هو محاولة اتباع حالة تفكير محددة وإلاَّ فإننا نعود إلى حالة الجدل والهرج الذي لانفع فيه.

إحدى المهام الرئيسية لقبعة التفكير الزرقاء هي الضبط لإنهاء الجدل الدائر.

... أعتقد أنَّ زيادة مبيعات لحوم الديك الرومي تعود إلى الوعي الصحي.

... أعتقد أن السبب هو السعر الرخيص.

في هذه المرحلة قد يطرح فكرة القبعة الزرقاء سؤالا يطلب فيه معلومات القبعة البيضاء التي يمكن أن تحل المشكلة.

... لأننا لا نستطيع حل المسألة، يجب أن نلاحظ أنَّ هناك تفسيرين مطروحين لهذا الاتجاه، وليس المطلوب منا تقدير أيهما الصحيح. وهكذا يوضعان على خارطة التفكير. وفي هذه الحالة قد يكونان صحيحين، وفي مرات أخرى قد لايتفقان. وعلى الرغم من ذلك يمكن الاحتفاظ بتسجيل تفسيرين. ويمكن متابعة النقاش لاحقاً.

... يمكننا العودة الآن إلى النقطة التي لم نستطع تقديرها مسبقاً. هل سيُنظر للتسعيرة على أنها لصوصية ونهب؟ دعونا نركز مباشرة على تلك النقطة.

... يعتقد السيد جونز أنَّ الكفالة على أسعار الإجازة سوف تحدث فرقاً كبيرا في المبيعات، ولكن لاتعتقد ذلك السيدة آدامزيل أنها ستكون باهظة التكاليف. دعونا نمضِ بعض الوقت في فحص هذه النقطة. ماذا لدى قبعة التفكير البيضاء؟ لو كان لدينا هذا الضمان في السنوات السابقة، فكم تكون التكلفة؟

هناك طريقة فعالة للتعاون مع الأفكار المعارضة هي افتراض أن كل فكرة منها صحيحة ضمن ظروف محدّدة.

... تحت أي ظرف من الظروف يمكن أن يكون السيد جونز على صواب؟

... تحت أي ظرف من الظروف يمكن أن تكون السيدة آدمز على صواب؟ كلا الطرفين على صواب كما يبدو. والخطوة التالية هي معرفة أيهما يشبه الحالة السائدة الحقيقية.

يمكن استخدام الأسلوب نفسه في تقييم الأفكار بواسطة إيجاد أنسب مكان أو مقرٍّ لها. ما هو أنسب مكان لهذه الفكرة؟

... هذا المنتج يكون رائعاً لشركة كبرى مسيطرة على السوق.
والمنتج الآخر يناسب شركة صغيرة تحاول أن تجد لنفسها موضعاً لائقاً في السوق.

الفصل السابع والأربعون

تلخيص تفكير القبعة الزرقاء

القبعة الزرقاء هي قبعة التحكم والتنظيم التي ينظم صاحبها التفكير نفسه. إنها قبعة التفكير حول التفكير اللازم لاستكشاف الموضوع.

ومفكر القبعة الزرقاء يشبه قائد الفرقة الموسيقية، وهو الذي يطلب استخدام تفكير القبعات الاخرى.

ويحدد مفكر القبعة الزرقاء المواضيع التي سيتوجه التفكير حولها، ويحدد مركز القضية، ويعرف المشاكل يصوغ الأسئلة ويحدد الواجبات والمهام التفكيرية اللازم تنفيذها.

وتفكير القبعة الزرقاء مسؤول عن التلخيص والآراء العامة والنتائج التي تحدث من وقت لآخر خلال عملية التفكير وفي النهاية.

ويقوم تفكير القبعة الزرقاء بمراقبة التفكير والتأكد على اتباع قواعد اللعبة، وايقاف الجدل والاصرار على اتباع خارطة التفكير، وبذلك يفرض النظام ويمكن لتفكير القبعة الزرقاء المقاطعة وطلب استخدام

تفكير قبعة اخرى، أو اتباع خطوات متسلسلة في عمليات التفكير تماما مثل خطوات الرقص.

وعلى الرغم من تخصيص شخص واحد للقيام بتفكير القبعة الزرقاء، إلاّ ان هذا الدور متاح لأي شخص ليتقدم باقتراحات وتعليقات القبعة الزرقاء.

الخلاصـــــة

إنّ أشدّ أعداء التفكير هو التعقيد الذي يقود الى الإرباك والتشوش. فعندما يكون التفكير واضحاً وبسيطاً يصبح اكثر امتاعاً وفاعلية. إن مفهوم تفكير القبعات الست في غاية البساطة وسهولة الاستخدام.

ثمة وظيفتان لمفهوم قبعات التفكير الست. الأولى تبسيط التفكير بإتاحةالفرصة أمام المفكر للتعامل مع قضية واحده في الوقت الواحد، بدلاً من تدخل العواطف والأحاسيس والمنطق والمعلومات والآمال والإبداع جميعها في آن واحد، ويكون بإمكان المفكر التعامل مع كل قضية على حدة. فبدلا من استخدام المنطق لتعزيز عاطفة نصف مخفية، يمكن للمفكر إخراج العاطفة إلى السطح باستخدام قبعة التفكير الحمراء دون الحاجة لتبريرها. ويأتي بعد ذلك دور قبعة التفكير السوداء للتعامل مع عنصر المنطق.

والوظيفة الثانية لمفهوم قبعات التفكير الست هو السماح لنقل التفكير وتحويله. فإذا كان موقف أحد الاشخاص سلبياً في اجتماع ما، يمكن الطلب منه بخلع «قبعة التفكير السوداء»، وهذه اشارة له بأنه أصرّ على السلبية، ويمكن الطلب منه ارتداء قبعة التفكير الصفراء وبذلك طلب مباشر له بأن يكون إيجابياً. وبهذه الطريقة يتيح لنا

تفكير القبعات الست مصطلحاً محدداً دون أن نكون عدائيين ونسيء للآخرين.

والأهم من ذلك هو عدم تهديد شخصية الآخرين، بل تحويل الموقف إلى تمثيل الادوار أو إلى لعبة. وبذلك يصبح استخدام قبعات التفكير نوعاً من إعطاء تعليمات بطريقة الاختزال.

إنني لا أنصح باستخدام قبعات التفكير في كل لحظة من لحظات تكفيرنا، فهذا أمر لا داعي له، ولكن من حين إلى آخر قد نحتاج إلى اتباع تسلسل رسمي باستخدام القبعات، قد يبدو الأمر غريبا بادئ الأمر، ولكنه سيصبح طبيعياً مع الوقت وطلب استخدام تفكير أي قبعة أو التوقف عنه خلال الاجتماع.

ومن الواضح أن مصطلح ومفهوم قبعات التفكير سيكون نافعاً إذا عرف جميع العاملين في المؤسسة قوانين اللعبة.

فعلى سبيل المثال، ينبغي على جميع المشاركين في الاجتماعات معرفة رموز ومعاني القبعات المختلفة. ويحقق هذا المفهوم النجاح عندما يصبح لغة عامة يفهمها الجميع.

تلخيص طريقة قبعات التفكير الست

إن الغرض من مفهوم قبعات التفكير الست هي اتباع طريقة تفكير واحدة في الوقت الواحد، بدلاً من القيام بكل شيء في نفس الوقت ويشبه ذلك طباعة الألوان، حيث يتم طباعة كل لون على حدة ثم تتحد جميع الألوان.

وقد صممت طريقة قبعات التفكير الست لنقل التفكير بعيداً عن طريقة الجدل التقليدية الى أسلوب رسم الخرائط، مما يجعل التفكير عملية من مرحلتين، الأولى هي رسم الخريطة، والثانية اختيار مسار على هذه الخريطة. فاذا كانت الخريطة جيدة يتضح أفضل المسارات، وكما في تشبيه الطباعة، تقوم كل قبعة بوضع نمط من التفكير على الخريطة.

ولا أقول إن القبعات الست تشمل جميع عناصر وأنماط التفكير الممكنة، ولكنها تعالج الأنماط الرئيسية ولا أنصح بارتداء قبعة في كل لحظة من لحظات التفكير.

إن استخدام القبعات يعطي الصفة الرسمية للاجتماع ويحدد قوانين اللعبة وأنظمتها التفكيرية. ويدرك أي مشارك في اللعبة هذه القوانين.

إن التفكير المركّز يصبح أكثر فاعلية، فبدلا من إضاعة الوقت في

الجدل والنقاش المتشعب، يتم استخدام مدخل منظم رسمي ورشيق لإدارة النقاش والاجتماعات.

بادئ الأمر، قد يشعر مستخدمو مفهوم قبعات التفكير بنوع من الغرابة، ولكن سرعان ما تزول هذه الغرابة وتتضح سهولة النظام. ويبدأ استخدام الأسلوب بطريقة الالتماس بارتداء قبعة أو استبدالها بقبعة أخرى.

وكما أوضحت في مقدمة الكتاب، تكمن أهمية القبعات بأنها توزع أدواراً للتفكير.

ويشعر المفكر بالاعتزاز والفخر عند تمثيله جميع هذه الأدوار. وبدون إضفاء الصيغة الرسمية على القبعات، يستمر بعض المفكرين في نمط تفكيري واحد (وعادة يكون نمط تفكير القبعة السوداء).

أؤكد أن هذا النظام سهل للغاية، ولا يحتاج القارئ تذكر جميع النقاط الواردة في هذا الكتاب، ولكن جوهر كل قبعة سهل تذكره.

القبعة البيضاء: الأبيض النقي، الحقائق والأرقام والمعلومات.

القبعة الحمراء: الحدس والمشاعر والعواطف.

القبعة السوداء: إصدار الاحكام السلبية، وضع أسباب فشل

المشروع، المنطق السلبي.

القبعة الصفراء: شروق الشمس، التفاؤل الايجابي، الآراء البناءة، وايحاء الفرص.

القبعة الخضراء: الخصوبة، الإبداع، النباتات تنمو من البذور، الحركة، الاستفزاز.

القبعة الزرقاء: التفكير حول التفكير، التحكم بالعمليات، إدارة الفريق، واتخاذ القرارات.

وفي أي مؤسسة كلما ازداد عدد الاشخاص الذين تعلموا هذه المصطلحات، سهل استخدامها. وفي الحيقية، أننا لا نملك لغة بسيطة تضبط تفكيرنا.

واذا كنا نشعر بأننا أذكياء لدرجة أننا لسنا بحاجة إلى مثل هذا النظام، فإنه يتوجب علينا اعتبار أن هذا النظام سيجعل ذكاءنا الذي نعتز به أكثر فاعلية.

... وفي هذه اللحظة أود أن أقدم لكم ملحوظة من قبعة تفكيري الصفراء، جربوها بأنفسكم.

المحتويات

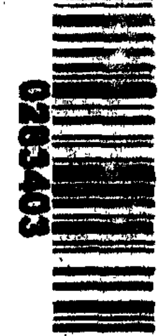


هذا الكتاب

يُنعم البصر ويمعن البصيرة في كيفية استخدام التفكير الإبداعي البنّاء والمتفرع؛ لكي يولّد مفاهيم جديدة.
إنّ التفكير هو المورد البشريّ الأساس، ولا يكمن أمامه من صعوبة سوى الحيرة، ولطالما يلجأ الإنسان إلى إنجاز الكثير من أعماله في وقت واحد، فتتزاحم حوله العواطف والمعلومات والمنطق، والأمل والابتكار حتى ليكون أشبه بمن يقوم بالتلاعب وقذف كرات عديدة في وقت واحد.
إنّ الذي يهدف إليه المؤلف من مؤلَّفه هو عرض مفهوم بسيط يتيح الفرصة للمفكر أن يقوم بعمل واحد في الوقت الواحد، وبذا يستطيع أن يفصل بين العاطفة والمنطق، وبين الإبداع والمعلومات.



منشورات المجمع الثقافي
Cultural Foundation Publications
ابوظبي ـ الإمارات العربية المتحدة ـ ص. ب 2380 ـ هاتف : 215300
DHABI - U . A . E . - P .O. BOX : 2380 - TEL. 6215300 Cultural Foundation
Email:nlibrary@ns1.cultural.org.ae
http://WWW.Cultural.org.ae



الغلاف : علي الجلاد سعيد

السعر 25 درهماً